



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 26410-26417

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisa Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Komunikasi dan Kinerja Karyawan Pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo

Arya Eka Pradana¹, Diah Ayu Sanggarwati², Tri Wahjoedi³

¹⁻³STIE Mahardhika Surabaya

aryaekapradana@gmail.com , dayusanggarwati@gmail.com , tri.wahjoedi@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Komunikasi dan kinerja karyawan dalam evaluasi kerja, pelatihan kerja, keterbukaan komunikasi, konsistensi karyawan dalam menjalani tata tertib dalam terhindar dari konflik internal dan konflik eksternal serta menjaga kekuatan dan peluang dalam menghindari kelemahan dan ancaman menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo dengan menentukan analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif menggunakan analisis SWOT dengan menampilkan matriks SWOT serta matriks IFAS dan EFAS dalam mengetahui bagaimana dan dimana letak kuadran serta strategi yang cocok. Penelitian ini mengambil informan sebanyak 4 orang dalam internal perusahaan dengan melakukan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo berada pada kuadran I (Q1). Dengan strategi yang digunakan adalah agresif dengan kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan internal dan ancaman eksternal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan manajemen sumber daya manusia yang baik dan terencana dapat memperkuat dan menumbuhkan peluang dalam komunikasi dan kinerja karyawan serta dapat meminimalisir kelemahan yang terjadi dalam internal dan ancaman yang akan menjadi kendala dalam komunikasi dan kinerja dari eksternal perusahaan.

Kata Kunci: Komunikasi, Kinerja Karyawan, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisis Swot.

1. Latar Belakang

Kinerja Bisnis *food and beverage (f&b)* atau restoran berasal dari kata Prancis *restaurer* yang berarti memulihkan tenaga, dan di Indonesia menjadi salah satu sektor yang berkembang pesat, baik dalam bentuk waralaba besar maupun UMKM. Restoran mudah ditemukan di banyak jalanan, dimulai dengan waralaba besar yang memperluas jaringan bisnis, dalam skala mikro dan perusahaan berukuran sedang serta perusahaan makro (Herianto & Gunawan, 2020). Salah satu pelakunya adalah Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo salah satu cabang usaha ayam goreng yang dikelola PT. Kharisma Iki Boga. Persaingan ketat di industri ini menuntut pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif, terutama dalam aspek komunikasi dan kinerja karyawan. Dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, Tujuan serta faktor utama dari pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan keterampilan yang tersedia pada perusahaan di waktu yang tepat, serta pengembangan yang baik untuk mendukung visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Amalia & Pandapotan, 2023).

Komunikasi adalah sebuah kata kerja yang memiliki banyak arti seperti bertukar pikiran untuk memahami bahwa seseorang melakukan hal yang sama (Hasmawati & Fifi, 2020). Komunikasi juga dipahami sebagai suatu proses di mana individu, kelompok, organisasi, dan komunitas menciptakan dan menggunakan informasi untuk terhubung satu sama lain dan dengan area lain untuk membuat pesan lebih efektif. (Hasmawati, 2020). Komunikasi dalam suatu organisasi bertindak sebagai cara untuk menghubungkan orang dan membuat mereka tetap termotivasi sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju, serta komunikasi yang efektif merupakan syarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi (Asriadi, 2020).

Kinerja yang dalam bahasa Inggris "*performance*" bisa diartikan sebagai usaha atau kemampuan. Kinerja adalah organisasi pekerjaan yang dicapai oleh orang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab seseorang, dalam kaitannya berupaya dalam memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan cara yang mematuhi hukum dan tetap setia pada standar moral dan etika (Sanggarwati, 2021). Kinerja diukur dari tindakan yang dilakukan dan yang tidak dilakukan karyawan dengan mencakup seberapa baik dan seberapa banyak pekerjaan yang mereka hasilkan, seberapa sering mereka hadir di tempat kerja, sikap membantu dan ramah mereka, serta seberapa tepat waktu mereka menyelesaikan tugas (Wibowo & Emmywati, 2020). Lebih lanjut menurut (Wahyuni, 2022) hal utama yang memengaruhi kinerja seseorang adalah kinerja yang baik, yang didukung oleh pelatihan yang diberikan perusahaan agar mereka dapat bekerja secara kreatif dan inovatif serta kinerja yang baik di tempat kerja sangat bergantung pada seberapa besar upaya yang dicurahkan karyawan dalam tugasnya.

Pengembangan sumber daya manusia di Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo meliputi penerapan Standar Operasional Perusahaan (SOP), pembagian shift, briefing rutin, aturan *grooming*, absensi berbasis mesin, dan etika kerja ketat. Hal ini memungkinkan penerapan strategi inovatif dalam sumber daya manusia untuk meningkatkan koordinasi. (Nugis & Sanggarwati, 2024). Namun, masih ditemukan kendala seperti kurangnya koordinasi antara manajemen dan karyawan yang menimbulkan miskomunikasi, inkonsistensi tugas, dan penurunan kualitas pelayanan. Pada penelitian ini umusan masalah yang digunakan adalah bagaimana strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo menggunakan analisis SWOT.

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana pengembangan manajemen SDM berpengaruh terhadap komunikasi dan kinerja karyawan di Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo dengan metode kualitatif menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT menilai dari faktor kekuatan, kelemahan peluang, dan ancaman, Berikutnya, fokus pada faktor SWOT yang paling terkait dengan keterbatasan utama (Wahjoedi & Sari, 2023). Hasilnya diharapkan dapat membantu perusahaan dalam membuat strategi manajerial yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas layanan, meningkatkan penjualan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk bersaing secara efektif di pasar nasional.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif khususnya analisis SWOT untuk mengkaji bagaimana pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) terjadi pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo memengaruhi komunikasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini populasi mencakup seluruh karyawan Toby's Restoran yang memiliki pengalaman dan keterlibatan langsung dalam pengembangan SDM, komunikasi, dan kinerja operasional. Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari Bapak Munir selaku kepala toko (store manager), Bapak Asep selaku asisten kepala toko (assistant manager), Bapak Marbiansyah selaku team leader, serta Edwin Lustiyawan selaku crew. Penelitian dilaksanakan selama 6 hari pada tanggal 5–10 Mei 2025 di lokasi Toby's Restoran Cabang Sepanjang, Sidoarjo, Jawa Timur.

Beberapa cara pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, mengajukan pertanyaan melalui kuesioner, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati aktivitas sumber daya manusia yang terjadi selama jam kerja pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo berlangsung. Wawancara dengan menggali informasi lebih detail dari manajer dan karyawan terkait proses pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya pada komunikasi dan kinerja karyawan. Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh manajemen SDM terhadap komunikasi dan kinerja, dengan bantuan analisis IFAS dan EFAS. Dokumentasi meliputi foto kegiatan, struktur organisasi, serta dokumen pendukung lainnya sebagai bukti konkret penelitian.

Dalam sumber data, ada 3 sumber data yaitu sumber manusia yang merujuk kepada para responden sebagai informan utama dan kepala toko sebagai informan kunci. Sumber material meliputi dokumen, alat tulis, perekam, dan perangkat lunak. Sumber waktu dan biaya dengan pelaksanaan penelitian jangka waktu satu bulan dengan biaya mandiri. Selain sumber data dibutuhkan reduksi data dan validitas data Untuk menyaring data mentah menjadi informasi relevan yang menunjukkan bagaimana pengembangan sumber daya manusia memengaruhi hasil. terhadap komunikasi dan kinerja karyawan, reduksi akan mempengaruhi seberapa besar strategi dalam menentukan matriks IFAS dan EFAS pada analisis SWOT. Sedangkan validitas data dilakukan dengan 3 cara yaitu triangulasi, ketekunan pengamatan, dan otentitas data.

Dalam penelitian ini juga dilakukan teknik analisis SWOT menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk menentukan kuadran SWOT dimana perusahaan dapat menentukan strategi yang digunakan. Menurut Rangkuti (2010) dalam (Hendrawan, 2021), analisis SWOT adalah identifikasi sistematis faktor-faktor yang mengembangkan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*). Di sisi lain, hal itu juga dapat membantu mengurangi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) untuk menentukan strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi IFAS mempunyai fungsi untuk menghitung dan menilai kekuatan dan kelemahan. Sedangkan strategi EFAS berfungsi sebagai penilaian peluang dan ancaman. Strategi ini melihat kekuatan dan kelemahan berdasarkan elemen, menggunakan skala dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat signifikan). Adapun beberapa pertanyaan dan indikator dengan informan tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan, dapat dilihat dari gambar dibawah ini :

Gambar 2.1 Indikator dan Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan Wawancara	Indikator
1	Bagaimana menurut Bapak tentang kesesuaian pengembangan manajemen sumber daya manusia dengan kepala toko yang berjalan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo?	Kesesuaian kebijakan & praktik MSDM
2	Apa strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya pada komunikasi dan kinerja karyawan?	Strategi peningkatan MSDM, komunikasi, dan kinerja
3	Apa kendala utama yang Bapak hadapi terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan?	Hambatan pengembangan SDM & komunikasi
4	Apakah komunikasi yang positif memberikan keterbukaan dan empati serta peluang dalam mencapai pengembangan sumber daya manusia yang maksimal?	Peran komunikasi positif dalam pengembangan SDM
5	Bagaimana cara mengukur kualitas dan kinerja karyawan sesuai dengan tanggung jawab pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo?	Penilaian & evaluasi kinerja
6	Apakah ada program pelatihan rutin yang dijalankan untuk mengembangkan potensi manajemen sumber daya manusia?	Program pelatihan & pengembangan

3. Hasil dan Diskusi

a. Hasil Wawancara

Merujuk dari hasil pengamatan dan wawancara berdasarkan informasi yang diperoleh dari narasumber, dapat disampaikan bahwa penelitian ini dilakukan untuk memaparkan secara ringkas tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia terhadap komunikasi dan kinerja karyawan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo. Berdasarkan data wawancara, didapatkan beberapa penemuan penting. Diantaranya :

- Kekuatan (*Strenght*)

Salah satu kekuatan dengan adanya kebijakan terkait dengan SOP dan tata tertib, serta komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan. Dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berpengalaman lebih dari 1 tahun. Dalam perekrutan karyawan baru perlu proses rekrutmen yang baik dan komitmen dalam membangun konsistensi yang konsisten.

- Kelemahan (*Weakness*)

Kurangnya sistem evaluasi kerja menjadi kendala dan kelemahan. Serta komunikasi yang kurang baik dan cenderung tidak efektif yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak konsisten. Hal ini bisa terjadi karena proses manajemen kinerja yang kurang baik yang menyebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

- Peluang (*Opportunities*)

Demi menjaga peluang, perusahaan akan merekrut talenta berpengalaman serta akan merancang sistem evaluasi kerja melalui komunikasi internal yang baik dan peningkatan kinerja melalui pelatihan dan *briefing*.

- Ancaman (*Treahts*)

Ancaman nyata datang dari kompetitor yang berusaha menarik minat karyawan yang pada akhirnya menyebabkan resiko kehilangan sumber daya manusia. Dasar dari kompetitor adalah masalah konflik internal pada perusahaan yang menyebabkan kinerja yang menurun pada karyawan. Persaingan yang ketat yang terjadi juga mempengaruhi minat konsumen pada dunia restoran.

b. Analisis SWOT Berdasarkan Matriks IFAS dan EFAS

Matriks IFAS dan EFAS adalah 2 elemen penting dalam analisis SWOT. IFAS adalah singkatan dari *Internal Factor Analysis Summary* yang berfokus kepada internal perusahaan, sementara EFAS adalah singkatan dari *External Factor Analysis Summary* yang berfokus kepada eksternal perusahaan. Matriks IFAS dan EFAS dilakukan dengan membuat tabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan menggunakan rumus bobot, rating, dan skor yang diperoleh.

Analisis pada matriks IFAS dan EFAS akan berpengaruh kepada kuadran SWOT yang akan dibuat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat beberapa temuan dalam IFAS dan EFAS pada analisis SWOT. Diantaranya :

Gambar 3.1 IFAS dan EFAS

FAKTOR INTERNAL					FAKTOR EKSTERNAL				
No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor	No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Komunikasi terbuka dan transparan terhadap manajemen.	0,072	4	0,288	1	Peningkatan kinerja melalui pelatihan dan briefing.	0,083	4	0,332
2	SDM yang berpengalaman dalam perusahaan.	0,072	4	0,288	2	Komunikasi internal yang dapat menumbuhkan peluang..	0,078	5	0,39
3	Proses rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia yang baik.	0,072	4	0,288	3	Memfaatkan media sosial untuk branding dan promosi.	0,083	4	0,332
4	Infrastruktur yang baik mendukung operasional.	0,072	4	0,288	4	Penjualan yang stabil meningkatkan kinerja dan komunikasi.	0,073	7	0,511
5	Komitmen dalam membangun kinerja karyawan	0,077	5	0,385	5	Merancang sistem evaluasi kerja lewat SOP.	0,073	7	0,511
6	Adanya kebijakan terkait dengan SOP dan tata tertib yang jelas.	0,077	5	0,385	6	Mengadopsi tren baru untuk meningkatkan daya saing.	0,068	7	0,476
7	Adanya jenjang karir yang baik.	0,077	5	0,385	7	Merekrut talenta berpengalaman.	0,078	5	0,39
Sub Total Kekuatan		0,519	2,307		Sub Total Peluang		0,536	2,942	
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor	No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Kinerja karyawan yang tidak konsisten.	0,067	3	0,201	1	Persaingan ketat dalam industri restoran.	0,068	7	0,476
2	Komunikasi yang tidak efektif antar karyawan dan manajemen	0,072	4	0,288	2	Perubahan tren konsumen kepada menu makanan.	0,073	7	0,511
3	Kurangnya sistem evaluasi kinerja.	0,072	4	0,288	3	Resiko konflik internal karena komunikasi.	0,062	3	0,186
4	Tidak ada insentif untuk karyawan berprestasi.	0,061	3	0,183	4	Kenaikan harga bahan baku dalam jangka waktu operasional.	0,068	7	0,476
5	Kurangnya teknologi untuk pengembangan manajemen SDM.	0,061	3	0,183	5	Kinerja yang kurang baik karena fokus kepada individual.	0,062	3	0,186
6	Proses manajemen kinerja yang kurang baik.	0,072	4	0,288	6	Resiko kehilangan SDM karena gaji yang bersaing.	0,062	3	0,186
7	Miskomunikasi yang kurang baik semenjak masa training.	0,072	4	0,288	7	Ketergantungan terhadap tenaga kerja manual.	0,062	3	0,186
Sub Total Kelemahan		0,405	1,719		Sub Total Ancaman		0,457	2,207	
Total Faktor Internal		0,924	4,026		Total Faktor Eksternal		0,993	5,149	

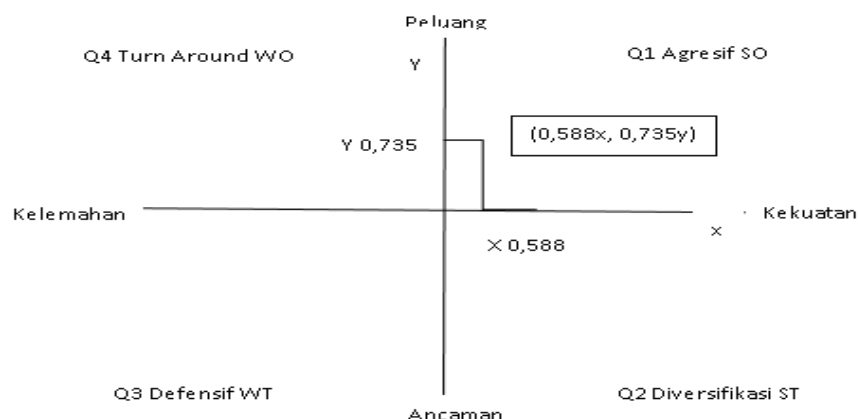
Hasil dari IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa total faktor internal pada angka 4,026 dengan sub total kekuatan lebih tinggi daripada kelemahan, sedangkan total faktor eksternal pada angka 5,149 dengan sub total peluang lebih tinggi daripada ancaman. Artinya perusahaan pada situasi yang sangat baik dalam kekuatan internal dan dapat memanfaatkan peluang eksternal perusahaan.

c. Strategi dan Kuadran Analisis SWOT

Pada kuadran analisis SWOT didapatkan dari perhitungan matriks IFAS dan EFAS. Dimana sub total kekuatan dikurangi sub total kelemahan untuk IFAS yang akan menjadi sumbu X. Sedangkan untuk EFAS dilakukan dengan sub total peluang dikurangi sub total ancaman yang akan menjadi sumbu Y.

Penelitian yang dilakukan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo, komunikasi dan kinerja pada pengembangan manajemen sumber daya manusia ditemukan bahwa :

Gambar 3.2 Kuadran Analisis SWOT



Analisis pertumbuhan dalam manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa komunikasi dan kinerja karyawan pada Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I dengan strategi SO (Strenght Opportunities) yang artinya bahwa perusahaan memiliki kekuatan perspektif dengan melakukan ekspansi yang positif, agresif, dan kuat. Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang dalam

memanfaatkan situasi yang ada. Perusahaan sangat agresif dalam pertumbuhan dan membuka peluang baru di masa yang akan datang.

d. Interpretasi Temuan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa posisi Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo pada kuadran I tidak hanya menunjukkan dominasi kekuatan dan peluang, tetapi juga mengindikasikan kesiapan organisasi untuk mengubah sumber daya internal menjadi peningkatan kualitas pelayanan. Nilai faktor internal sebesar 4,026 dan faktor eksternal sebesar 5,149 memperlihatkan bahwa lingkungan organisasi menyediakan ruang yang cukup besar untuk melaksanakan strategi pertumbuhan. Namun, strategi agresif tetap perlu dijalankan secara terarah karena keberhasilan operasional restoran sangat bergantung pada konsistensi perilaku karyawan ketika menghadapi pelanggan. SOP, pembagian shift, briefing, grooming, absensi, dan etika kerja merupakan fondasi yang telah tersedia. Fondasi tersebut harus dihubungkan dengan sistem pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan komunikasi dua arah agar tidak berhenti sebagai aturan administratif. Dalam konteks ini, pengembangan MSDM perlu dipahami sebagai proses berkelanjutan yang menyatukan kebutuhan organisasi dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan komitmen karyawan. Garavan et al. (2021) menegaskan melalui meta-analisis bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan kinerja organisasi, tetapi dampaknya dipengaruhi oleh konteks institusional dan cara organisasi mengelola penerapan hasil pelatihan.

Kekuatan berupa komunikasi terbuka dan keberadaan karyawan berpengalaman lebih dari satu tahun merupakan modal sosial penting bagi cabang restoran. Karyawan berpengalaman dapat menjadi sumber pembelajaran langsung bagi karyawan baru melalui pendampingan ketika persiapan bahan, penerimaan pesanan, penyajian, kebersihan area, dan penanganan keluhan pelanggan. Pengalaman tersebut akan lebih bernilai apabila perusahaan mengubahnya menjadi prosedur pembelajaran yang terstruktur, misalnya melalui daftar kompetensi tiap posisi, demonstrasi kerja, rotasi terbatas, dan evaluasi setelah masa pendampingan. Pola ini dapat mengurangi ketergantungan kepada satu orang, mempercepat adaptasi karyawan baru, dan memperkuat konsistensi pelayanan antarsift. Pengembangan karyawan juga perlu disesuaikan dengan perubahan kebutuhan pelanggan, penggunaan teknologi kasir, layanan pesan antar, dan pola promosi digital. Mikołajczyk (2022) menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan karyawan mengalami perubahan menuju metode yang lebih fleksibel dan kebutuhan materi baru yang relevan dengan perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, pelatihan di Toby's Restoran sebaiknya tidak hanya membahas tugas teknis, tetapi juga komunikasi pelayanan, koordinasi tim, pemecahan masalah, dan kemampuan beradaptasi.

e. Penguatan Komunikasi Internal dan Koordinasi Kerja

Kelemahan utama yang ditemukan adalah komunikasi yang belum konsisten antara manajemen dan karyawan. Dalam operasional restoran, informasi yang tidak tersampaikan dengan jelas dapat menimbulkan kesalahan pesanan, keterlambatan pelayanan, perbedaan standar kebersihan, pengulangan pekerjaan, dan konflik antarkaryawan. Karena itu, komunikasi perlu dibangun melalui alur yang sederhana tetapi disiplin. Briefing sebelum shift dapat digunakan untuk menyampaikan target penjualan, pembagian posisi, menu yang tidak tersedia, promosi yang sedang berjalan, catatan keluhan pelanggan, serta kondisi peralatan. Pada akhir shift, evaluasi singkat diperlukan untuk mencatat masalah, tindakan yang telah dilakukan, dan hal yang harus diteruskan kepada shift berikutnya. Hasil briefing dan evaluasi tidak harus panjang, tetapi perlu terdokumentasi agar informasi tidak hanya bergantung pada ingatan. Komunikasi vertikal dari kepala toko kepada kru harus diimbangi dengan komunikasi ke atas, sehingga karyawan memiliki ruang menyampaikan hambatan, kebutuhan alat, kesulitan menjalankan SOP, dan usulan perbaikan. Sistem komunikasi dua arah dapat memperkuat rasa dilibatkan dan mengurangi kecenderungan karyawan menyimpan masalah sampai berkembang menjadi konflik.

Komunikasi yang efektif juga perlu memperhatikan kejelasan pesan, media yang digunakan, waktu penyampaian, dan pihak yang bertanggung jawab. Instruksi kerja sebaiknya disampaikan dengan bahasa yang spesifik, disertai standar hasil dan batas waktu. Misalnya, instruksi "membersihkan area" perlu dijelaskan menjadi area yang menjadi tanggung jawab, standar kebersihan yang diharapkan, waktu pelaksanaan, dan siapa yang melakukan pengecekan. Grup komunikasi digital dapat digunakan untuk informasi jadwal dan pengumuman, tetapi tidak menggantikan koordinasi tatap muka pada saat operasional. Pesan yang berkaitan dengan koreksi kinerja individu sebaiknya disampaikan secara pribadi agar tidak menimbulkan rasa dipermalukan. Sebaliknya, apresiasi terhadap keberhasilan tim dapat disampaikan secara terbuka untuk memperkuat perilaku positif. Alam et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik MSDM berkaitan dengan keterikatan karyawan dan peran supervisor dapat memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, kepala toko dan asisten kepala toko memiliki posisi penting sebagai penghubung kebijakan perusahaan dengan pengalaman kerja sehari-hari para karyawan.

Konflik internal perlu dikelola melalui prosedur penyelesaian yang adil. Ketika terjadi perbedaan pendapat, manajemen harus membedakan antara masalah pribadi, kesalahan proses, dan pelanggaran disiplin. Kesalahan proses dapat diselesaikan dengan memperbaiki pembagian kerja atau SOP, sedangkan pelanggaran disiplin membutuhkan pembinaan sesuai aturan. Setiap pihak perlu diberi kesempatan menjelaskan situasi sebelum keputusan dibuat. Pendekatan ini mencegah munculnya persepsi pilih kasih dan menjaga kepercayaan kepada pimpinan. Selain itu, manajemen dapat menyusun agenda komunikasi bulanan yang membahas masalah berulang, capaian kinerja, kebutuhan pengembangan, dan perubahan kebijakan. Komunikasi rutin akan membantu

perusahaan mendeteksi masalah lebih awal. Dalam industri restoran yang mengandalkan koordinasi cepat, kemampuan menyampaikan dan menerima informasi merupakan kompetensi kerja, bukan sekadar aktivitas pendukung. Oleh sebab itu, indikator komunikasi perlu dimasukkan ke dalam evaluasi karyawan, seperti ketepatan meneruskan informasi, kemampuan berkoordinasi, kesediaan memberi umpan balik, dan perilaku komunikasi kepada pelanggan maupun rekan kerja.

f. Pengembangan Kompetensi, Pelatihan, dan Evaluasi Kinerja

Program pelatihan perlu disusun berdasarkan kesenjangan kompetensi yang ditemukan selama observasi dan evaluasi kerja. Materi awal dapat mencakup penguasaan SOP, keamanan pangan, kebersihan, kecepatan pelayanan, komunikasi pelanggan, kerja sama tim, pengendalian emosi, dan penyelesaian keluhan. Karyawan baru memerlukan orientasi yang menjelaskan budaya kerja dan standar pelayanan, sedangkan karyawan lama memerlukan penyegaran serta materi lanjutan. Pelatihan yang efektif sebaiknya menggunakan contoh situasi nyata di cabang, demonstrasi, simulasi, dan praktik langsung. Setelah pelatihan, atasan perlu mengamati apakah pengetahuan telah berubah menjadi perilaku kerja. Hosen et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier berhubungan dengan komitmen organisasi dan kinerja kerja pada konteks industri hotel. Temuan tersebut relevan bagi bisnis restoran karena keduanya sama-sama bergantung pada kualitas interaksi layanan. Dengan demikian, keberhasilan pelatihan tidak cukup diukur dari kehadiran peserta, tetapi dari perubahan akurasi pekerjaan, kecepatan pelayanan, konsistensi SOP, kemampuan bekerja sama, dan berkurangnya keluhan pelanggan.

Evaluasi kinerja perlu dilakukan secara berkala dengan indikator yang dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Indikator untuk kru dapat meliputi kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan SOP, produktivitas, kebersihan, kualitas pelayanan, kerja sama, komunikasi, dan penanganan masalah. Untuk team leader, indikator tambahan dapat meliputi kemampuan membagi tugas, mengendalikan operasional shift, menyelesaikan konflik, dan menyampaikan laporan. Penilaian sebaiknya menggunakan bukti perilaku dan hasil kerja, bukan hanya kesan pribadi atasan. Karyawan perlu menerima umpan balik mengenai aspek yang sudah baik, aspek yang perlu diperbaiki, target perbaikan, dan dukungan yang diberikan perusahaan. Evaluasi yang bersifat menghukum tanpa pembinaan berisiko menurunkan motivasi. Sebaliknya, evaluasi yang jelas dan konsisten dapat menjadi alat pengembangan. Cahyadi et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik MSDM dengan keterlibatan tinggi dan gaya kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja individu. Oleh sebab itu, evaluasi perlu memberi ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam penetapan target dan memahami alasan di balik standar yang diberlakukan.

Sistem penghargaan dapat melengkapi evaluasi kinerja, tetapi harus disusun secara transparan. Penghargaan tidak selalu berbentuk insentif finansial; perusahaan dapat memberikan pengakuan, prioritas mengikuti pelatihan, kesempatan menjadi pendamping karyawan baru, atau peluang promosi. Kriteria penghargaan harus dikaitkan dengan perilaku yang mendukung kualitas layanan dan kerja sama tim, bukan hanya kecepatan kerja. Apabila penghargaan hanya berfokus pada hasil individual, karyawan dapat mengabaikan koordinasi dan saling membantu. Perusahaan juga perlu menghindari penilaian yang berubah-ubah karena akan menurunkan kepercayaan. Kanapathipillai (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan inovasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada industri hospitality. Hal ini memperlihatkan bahwa pengembangan karyawan perlu diikuti suasana kerja yang mendukung penerapan kemampuan baru. Pada Toby's Restoran, dukungan tersebut dapat berupa alat kerja yang memadai, jadwal pelatihan yang tidak mengganggu waktu istirahat, kesempatan praktik, dan umpan balik dari atasan.

g. Formulasi Strategi SO, ST, WO, dan WT

Strategi SO merupakan strategi utama karena perusahaan berada pada kuadran I. Strategi ini dapat diwujudkan dengan memanfaatkan SOP, keterbukaan komunikasi, pengalaman karyawan, dan dukungan operasional untuk menangkap peluang peningkatan kompetensi dan rekrutmen talenta. Program yang dapat dilakukan adalah pembentukan sistem pendampingan karyawan baru, pelatihan pelayanan berkala, standarisasi briefing, dan pemetaan kompetensi. Perusahaan juga dapat mengembangkan promosi internal bagi karyawan yang menunjukkan kemampuan memimpin. Strategi SO harus menghasilkan pertumbuhan yang terukur, bukan sekadar penambahan kegiatan. Indikatornya dapat berupa penurunan kesalahan pesanan, waktu pelayanan yang lebih stabil, berkurangnya ketidakhadiran, peningkatan penilaian pelanggan, dan bertambahnya karyawan yang menguasai lebih dari satu posisi. Penguatan ini sejalan dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2020) bahwa pengelolaan SDM strategis perlu menghubungkan praktik pengembangan karyawan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Strategi ST digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal dalam menghadapi ancaman kompetitor, perubahan minat konsumen, dan risiko kehilangan karyawan. Perusahaan perlu menciptakan pengalaman kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, memperoleh kejelasan tugas, dan memiliki kesempatan berkembang. Karyawan yang berpengalaman harus dipertahankan melalui komunikasi karier, pengakuan atas kontribusi, serta pembagian kerja yang adil. Di sisi pelayanan, SOP dan kemampuan tim dapat digunakan untuk menjaga kualitas ketika terjadi peningkatan permintaan atau perubahan menu. Strategi ST juga mencakup penguatan kemampuan menerima umpan balik pelanggan dan menerjemahkannya menjadi perbaikan layanan. Ancaman kompetitor tidak hanya berasal dari persaingan produk, tetapi juga dari persaingan mendapatkan tenaga kerja yang terampil. Oleh karena

itu, lingkungan kerja, kualitas supervisi, dan peluang belajar menjadi faktor yang perlu dijaga agar karyawan tidak mudah berpindah.

Strategi WO diarahkan untuk memperbaiki kelemahan melalui peluang yang tersedia. Kurangnya sistem evaluasi dapat diatasi dengan merancang formulir penilaian sederhana, jadwal evaluasi, dan sesi umpan balik. Komunikasi yang belum efektif dapat diperbaiki melalui pelatihan komunikasi, format serah terima shift, dan forum penyampaian masalah. Perusahaan dapat memanfaatkan karyawan berpengalaman sebagai mentor dan menggunakan teknologi sederhana untuk mendokumentasikan jadwal, laporan, dan tindak lanjut. Rekrutmen talenta baru sebaiknya didasarkan pada profil kompetensi yang jelas sehingga perusahaan tidak hanya menilai pengalaman, tetapi juga sikap pelayanan, kemampuan bekerja dalam tim, dan kesiapan mengikuti SOP. Dengan strategi WO, peluang eksternal tidak hanya dipakai untuk ekspansi, tetapi juga untuk memperbaiki proses internal yang menghambat kinerja.

Strategi WT bersifat defensif dan diperlukan untuk mencegah kelemahan berkembang menjadi risiko yang lebih besar. Ketika komunikasi buruk bertemu dengan persaingan ketat, perusahaan dapat mengalami konflik, kesalahan pelayanan, keluhan pelanggan, dan perputaran karyawan. Karena itu, perusahaan perlu memiliki prosedur penanganan keluhan internal, pencatatan pelanggaran, konseling kerja, dan rencana pengganti untuk posisi penting. Evaluasi risiko juga perlu dilakukan terhadap beban kerja pada jam sibuk, ketidakseimbangan jumlah kru, serta ketergantungan pada karyawan tertentu. Strategi WT tidak bertentangan dengan posisi agresif perusahaan; strategi ini berfungsi sebagai pengendalian agar pertumbuhan tidak menimbulkan masalah baru. Setiap perluasan kegiatan atau perubahan target harus disertai penilaian kapasitas SDM, kesiapan alat, dan kemampuan supervisi.

h. Implikasi Manajerial dan Tahapan Implementasi

Implikasi manajerial dari hasil penelitian adalah perlunya integrasi antara komunikasi, pengembangan kompetensi, dan pengukuran kinerja. Tahap pertama adalah standarisasi dasar selama satu sampai dua bulan. Pada tahap ini, manajemen meninjau SOP, menyusun format briefing dan serah terima shift, menetapkan indikator kinerja, serta menetapkan kompetensi setiap karyawan. Tahap kedua adalah pelaksanaan pengembangan melalui orientasi, pelatihan singkat, pendampingan, dan umpan balik. Tahap ketiga adalah evaluasi hasil dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah program. Data yang dapat digunakan meliputi tingkat kehadiran, keterlambatan, keluhan pelanggan, kesalahan pesanan, waktu pelayanan, dan hasil evaluasi atasan. Tahap keempat adalah perbaikan berkelanjutan berdasarkan masalah yang masih muncul. Tahapan tersebut membantu perusahaan melaksanakan strategi secara realistis tanpa membebani operasional dengan sistem yang terlalu rumit.

Tanggung jawab implementasi perlu dibagi secara jelas. Kepala toko bertanggung jawab menetapkan prioritas, mengevaluasi pencapaian, dan memastikan kebijakan dilaksanakan secara adil. Asisten kepala toko membantu pengawasan harian dan dokumentasi. Team leader memimpin briefing, memantau pembagian tugas, dan memberikan contoh perilaku kerja. Kru bertanggung jawab menjalankan SOP, mengikuti pelatihan, menyampaikan masalah, dan melakukan perbaikan. Perusahaan pusat dapat mendukung melalui materi pelatihan, standar evaluasi, dan kebijakan penghargaan. Pembagian ini mencegah seluruh kegiatan pengembangan bergantung pada satu orang. Selain itu, komunikasi antarlevel harus dijaga agar temuan lapangan dapat menjadi bahan keputusan. Pengembangan MSDM akan lebih efektif ketika pimpinan tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menyediakan sumber daya dan menindaklanjuti masalah yang dilaporkan.

Penerapan sistem perlu mempertimbangkan budaya organisasi dan kemampuan karyawan. Formulir yang terlalu panjang atau indikator yang terlalu banyak dapat menyulitkan pelaksanaan. Oleh sebab itu, perusahaan dapat memulai dengan beberapa indikator prioritas dan menambahnya setelah sistem berjalan stabil. Evaluasi juga harus menjaga keseimbangan antara target bisnis dan kualitas hubungan kerja. Tekanan untuk mempercepat pelayanan tidak boleh mengurangi keamanan pangan, keramahan, atau ketelitian. Sebaliknya, standar kualitas harus diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati agar tidak menimbulkan penafsiran berbeda. Pendekatan bertahap akan membantu karyawan menerima perubahan dan memahami manfaatnya bagi pekerjaan mereka.

i. Monitoring, Keberlanjutan, dan Keterbatasan Temuan

Monitoring diperlukan untuk memastikan bahwa strategi pengembangan MSDM memberikan hasil yang konsisten. Manajemen dapat melakukan tinjauan mingguan terhadap masalah operasional dan tinjauan bulanan terhadap indikator kinerja. Hasil tinjauan perlu disampaikan kepada karyawan secara ringkas, termasuk capaian, kendala, dan rencana tindak lanjut. Apabila indikator tidak membaik, perusahaan perlu menilai apakah masalah berasal dari ketidakjelasan SOP, kurangnya keterampilan, motivasi, beban kerja, fasilitas, atau supervisi. Dengan cara ini, tindakan perbaikan tidak langsung diarahkan kepada individu sebelum penyebab proses diperiksa. Sistem monitoring juga membantu perusahaan mempertahankan praktik yang berhasil dan menghindari program pelatihan yang hanya bersifat formalitas.

Keberlanjutan pengembangan MSDM memerlukan komitmen manajemen dan konsistensi pelaksanaan. Briefing, evaluasi, dan pelatihan tidak boleh hanya dilakukan ketika muncul masalah. Kegiatan tersebut perlu menjadi bagian dari rutinitas organisasi dengan jadwal dan penanggung jawab yang jelas. Perusahaan juga perlu memperbarui materi sesuai perubahan menu, teknologi, perilaku pelanggan, dan kebijakan operasional. Pengembangan yang berkelanjutan akan memperkuat kemampuan organisasi belajar dari pengalaman. Pada akhirnya, posisi kuadran I memberikan peluang besar bagi Toby's Restoran Cabang Sepanjang Sidoarjo untuk

tumbuh, tetapi pertumbuhan tersebut akan lebih kuat apabila didukung komunikasi yang terstruktur, evaluasi yang adil, pelatihan yang relevan, dan kepemimpinan yang konsisten.

Penafsiran hasil penelitian tetap perlu mempertimbangkan keterbatasan. Informan penelitian berjumlah empat orang dan pengamatan dilakukan pada satu cabang dalam periode yang terbatas. Karena itu, hasil SWOT menggambarkan kondisi dan persepsi pada konteks cabang yang diteliti, bukan seluruh jaringan perusahaan. Skor IFAS dan EFAS juga bergantung pada bobot dan rating yang diberikan berdasarkan informasi informan. Penelitian berikutnya dapat melibatkan lebih banyak karyawan, membandingkan beberapa cabang, serta menggunakan data kuantitatif seperti tingkat perputaran karyawan, waktu pelayanan, penjualan, absensi, dan keluhan pelanggan. Pengukuran sebelum dan sesudah pelaksanaan strategi akan membantu menilai pengaruh program MSDM secara lebih kuat. Meskipun demikian, temuan penelitian ini tetap memberikan dasar praktis untuk menyusun prioritas perbaikan komunikasi dan kinerja karyawan.

4. Kesimpulan

Kekuatan (strength), program pelatihan dan evaluasi melalui breafing dan evaluasi berkala menjadi salah satu kekuatan dalam pembentukan pengembangan manajemen sumber daya manusia secara maksimal dan kuat. **Kelemahan (weakness)**, tidak cukupnya komunikasi dengan karyawan dan tidak memotivasi mereka dapat menjadi kelemahan utama dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia. **Peluang (opportunities)**, perekrutan talenta berpengalaman menjadi salah satu bagian dari peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia, serta monitoring konsistensi karyawan dalam kinerja. **Ancaman (threats)**, persaingan dari kompetitor dan perubahan tren konsumen kepada menu makanan menjasi tuntutan besar dalam adaptasi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam komunikasi dan kinerja yang optimal.

Referensi

1. Amalia, Y. R., & P. S. (2023). PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANWIL DJKN SULAWESI SELATAN, TENGGARA DAN BARAT TAHUN 2023. *Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi (SMA) Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan*.
2. Amin, N. F. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *JURNAL KAJIAN ISLAM KONTENPORER*, 15-31.
3. Asriadi. (2020). KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM ORGANISASI. *Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam Volume 2, No. 1, 2020 P-ISSN: 2655-5166 E-ISSN: 2715-2103*.
4. Hasmawati, & Fifi. (2020). Manajemen dalam Komunikasi. *Jurnal Pengkajian Dakwah*.
5. Hasmawati, F. (2020). MANAJEMEN DALAM KOMUNIKASI. *Jurnal Pengkajian Dakwah*.
6. Hendrawan, H. (2021). Analisa SWOT dan STP (Segmentasi, Tertarget, Posisi) terhadap Strategi Pemasaran Digital pada Usaha Mikro – Bunda Culinary. *JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN*.
7. Herianto, M., & Gunawan, J. (2020). Identifikasi Karakteristik Pada Industri Restoran di Surabaya. *JURNAL SAINS DAN SENI ITS Vol. 8, No. 2*.
8. Nugis, P. K., & Sanggarwati, D. A. (2024). Implementasi Strategi Inovatif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Adaptasi Terhadap Era Digital(Studi Kasus PT. Mitra Tata Kerja). *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (JEBMASS) Vol. 2, No. 4, May 2024,ISSN: 2986-3546*.
9. Sanggarwati, d. a. (2021). EFEK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. CITRA PERSADA INFRASTRUKTUR DI SURABAYA. *ojs.stiemahardhika.ac.id*.
10. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mixed Methods*. Bandung: Alfabeta.
11. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
12. Wahjoedi, T., & Sari, A. K. (2023). Analisa SWOT Untuk Meningkatkan Kinerja Operasional PT Shaka Jaya Logistik. *DIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
13. Wahyuni. (2022). Pengembangan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Syariah*.
14. Wibowo, B. S., & Emmywati. (2020). JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT AND SUSTAINABLE FOR EMPLOYEE PERFORMANCE IN DIRECTORATE OF TELECOMMUNICATIONS DIRECTORAT GENERAL OF POSTAL AND INFORMATICS IMPLEMENTATION IN JAKARTA. *MEDIA MAHARDHIKA 18.2 (2020) 179-191*.
15. Alam, M. J., Ullah, M. S., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318802. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
16. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
17. Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
18. Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
19. Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
20. Kanapathipillai, K. (2021). The impact of training and innovation on organizational performance in the hospitality industry in Malaysia: Job satisfaction as mediator. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(2). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i2.1107>
21. Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544-562. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>