

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah memberikan berkat dan anugerah kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis dengan judul **“Rancangan penyempurnaan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan didepartemen keuangan PT. Kojo”** sebagai salah satu syarat terakhir kelulusan pada program akademik bagi mahasiswa Magister Manajemen Eksekutif Muda (MM-EM) angkatan III Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Dalam kesempatan ini saya menghantarkan rasa terima kasih atas dukungan dan bantuan terhadap pihak-pihak terkait dalam proses penyelesaian tesis ini, yaitu :

1. Bapak Ir. Riza Aryanto, MM sebagai Pembimbing yang telah memberikan arahan selama penyusunan tesis ini.
2. Ibu Yudith, selaku wali kelas Eksekutif Muda III.
3. Ibu, Bapak, Fardan dan Niken serta Fobia yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk melakukan penelitian terkait penyusunan tesis ini.
4. Bpk Irman Firmansyah serta segenap karyawan PT Kojo yang telah memberikan bantuan dan arahan selama proses penyusunan tesis ini.
5. Teman-teman Eksekutif Muda III, Dayu, Zul, Thomas, Taufik, Arif, Freddy, Rey, Pras, Cae, Fajar, Saur, Lutfi, Tessar, Andrew, Danny,

Nana, Aryo, Wahyudi, Ivan, Putu, yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan dan kerjasama selama penyusunan tesis ini.

6. Mba Sinta, Mba Sari, Mas Windu, Pak Kirman, Pak Agus, Pak Nana, Pak Marsudi dan segenap karyawan PPM yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan persyaratan-persyaatan kuliah.
7. Serta berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran dalam penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam tugas akhir ini, baik dari segi materi, teknis, maupun penyajian bahasanya. Untuk itu saya sangat menerima saran dan kritik yang bermanfaat untuk memperbaiki segala kekurangan yang ada baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga tesis ini berguna dan dapat dijadikan bahan referensi bagi rekan mahasiswa dan pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 25 Nopember 2013

Penulis



ABSTRAK TESIS

Nomor Mahasiswa : 2010070100
Nama Mahasiswa : Tias Gautama
Program / Angkatan : Eksekutif Muda III
Judul Tesis : Rancangan Penyempurnaan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan diDepartemen Keuangan PT. Kojo

Pokok Permasalahan :

Salah satu produk yang dihasilkan oleh PT. Kojo adalah hotel. Salah satu hal yang sangat penting dalam bisnis hotel ini adalah kualitas dan pelayanan kepada pelanggan. Untuk dapat mengurangi tingkat keluhan pelanggan hotel maka dibutuhkan beberapa faktor pendukung yang salah satunya adalah sumber daya manusia dengan kualitas kompetensi yang baik. Penerapan sistem pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efektifitas organisasi melalui berkurangnya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan berkurangnya jumlah keluhan pelanggan. Dengan tersusunnya penyempurnaan pada sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada saat ini di PT Kojo menjadi sistem pelatihan dan pengembangan yang fit akan dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik serta memberikan dampak positif kepada perusahaan untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Kata kunci:

Pelatihan dan Pengembangan, Kepuasan Pelanggan,

DAFTAR ISI

	Hal
Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Ruang lingkup dan Batasan Penelitian.....	10
1.6 Sistematika Penulisan	10
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Strategi Perusahaan.....	13
2.2 Definisi Pelatihan dan Pengembangan.....	15
2.3 Pelatihan dan Pengembangan Sebagai Proses Strategis.....	17
2.4 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	19

2.5 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	23
2.6 Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan.....	25

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Analisis	56
3.2. Metodologi Penelitian.....	59
3.2.1 Rancangan Penelitian	59
3.2.2 Jenis Penelitian	60
3.2.3 Jenis Data	61
3.2.4 Metode Pengumpulan Data	64
3.2.5 Metode Analisa Data.....	65

BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perusahaan.....	67
4.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan	68
4.3. Produk Dan Layanan	69
4.4. Struktur Organisasi	69
4.5. Komposisi Karyawan	70
4.6. Proses Bisnis Perusahaan.....	72
4.7. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.....	74

BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

5.1. Analisis Visi dan Misi Perusahaan	84
5.2. Menentukan Manajemen SDM Strategis.....	87
5.3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	87
5.4. Rumusan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang Fit untuk PT. Kojo	90
5.5. Temuan Keseluruhan Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan Karyawan PT Kojo	92
5.6. Rangkuman Hasil Temuan	120
5.7. Analisis Kesenjangan Analisis Kesenjangan Antara Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang FIT Dengan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Saat Ini.....	120
5.8. Arahan Penyempurnaan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	132

BAB 6 RANCANGAN PENYEMPURNAAN SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

6.1. Analisis Kebutuhan Pelatihan	136
6.2. Kesiapan Untuk Pelatihan.....	144
6.3. Perencanaan Program Pelatihan	149
6.4. Implementasi Program Pelatihan	151
6.5. Evaluasi Pelatihan	155
6.6. Standar Operasional Prosedur (SOP).....	159
6.7. Rancangan Implementasi	159

BAB 7 PEDOMAN IMPLEMENTASI SISTEM PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN

7.1	Pedoman Implementasi Pelatihan dan Pengembangan.....	161
-----	--	-----

BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN

8.1	Kesimpulan.....	167
8.2	Saran	167

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. Data Keluhan Pelanggan	2
Gambar 2 Siklus Pelatihan dan Pengembangan Sebagai Proses Strategis	17
Gambar 3 Rangkaian tingkat kematangan strategi Pengembangan SDM	24
Gambar 4 Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan.....	26
Gambar 5 Kerangka Analisis	56
Gambar 6 Jumlah Karyawan Per Departemen	71
Gambar 7 Latar belakang pendidikan karyawan.....	72
Gambar 8 Proses Bisnis Perusahaan	73
Gambar 9 Alur Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan.....	81
Gambar 10 Hasil Kuisisioner Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	101
Gambar 11 Hasil Kuisisioner Kesiapan untuk Pelatihan.....	104
Gambar 12 Hasil Kuisisioner Perencanaan Program Pelatihan	106
Gambar 13 Hasil Kuisisioner Implementasi Program Pelatihan.....	109
Gambar 14 Hasil Kuisisioner Evaluasi Pelatihan.....	111
Gambar 15 Hasil Kuisisioner Aktivitas Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	113
Gambar 16 Formulir Analisis Tugas.....	140
Gambar 17 Formulir Analisis Karyawan.....	142
Gambar 18 Formulir Analisis Karyawan Departemen	143

Gambar 19 Formulir pengembangan karyawan.....	147
Gambar 20 Formulir alih pengetahuan	148
Gambar 21 Uraian program dan aktivitas pelatihan.....	152
Gambar 22 Formulir daftar kebutuhan pelatihan.....	154
Gambar 23 Formulir evaluasi pelatihan	158

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1 Data Rekapitulasi Keluhan Pelanggan.....	4
Tabel 2 Pemetaan Rangkaian kematangan strategi Pengembangan SDM.....	25
Tabel 3 Daftar data pendukung.....	64
Tabel 4 Pembagian Bobot Penilaian Kinerja Perusahaan.....	82
Tabel 5 Tipologi Perusahaan PT. Kojo.....	86
Tabel 6 Manajemen SDM Strategis.....	87
Tabel 7 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Kojo.....	89
Tabel 8 Rumusan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang fit	90
Tabel 9 Hasil Kuisisioner Pertanyaan Terbuka.....	116
Tabel 10 Analisis Kesenjangan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	130
Tabel 11 Analisis Perusahaan	138
Tabel 12 Program Pelatihan	150
Tabel 13 Rancangan implementasi sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.....	160

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Data Rekapitulasi Keluhan Pelanggan PT. Kojo.....	169
Lampiran 2 Tipe strategi bisnis menurut Miles and Snow	171
Lampiran 3 Struktur Organisasi PT. Kojo.....	172
Lampiran 4 Analisis Strategi Perusahaan.....	175
Lampiran 5 Hasil wawancara	177
Lampiran 6 Formulir Permohonan Pelatihan	180
Lampiran 7 Rangkuman Hasil Temuan.....	181
Lampiran 8 Evaluasi Kepuasan Peserta Pelatihan	183
Lampiran 9 Standar Operasional Prosedur.....	186
Lampiran 10 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Kojo.....	188
Lampiran 11 Sistem pelatihan dan pengembangan karyawan yang fit.	189
Lampiran 12 Kuisisioner	190
Lampiran 13 Hasil Kuisisioner PT Kojo	196
Lampiran 14 Hasil Kuisisioner Pertanyaan Terbuka.....	199
Lampiran 15 Analisis Kesenjangan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	201
Lampiran 16 Analisis Perusahaan	203
Lampiran 17 Formulir Analisis Karyawan	205
Lampiran 18 Formulir Analisis Karyawan Departemen	206
Lampiran 19 Formulir Analisis Tugas.....	207

Lampiran 20 Formulir Pengembangan Karyawan.....	208
Lampiran 21 Formulir Alih Pengetahuan.....	209
Lampiran 22 Contoh Program Pelatihan.....	210
Lampiran 23 Uraian Program dan Aktivitas Pelatihan.....	212
Lampiran 24 Formulir Daftar Kebutuhan Pelatihan	213
Lampiran 25 Formulir Evaluasi Pelatihan	214
Lampiran 26 Rancangan implementasi sistem pelatihan dan Pengembangan karyawan.....	215