

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengertian Organisasi.....	3
1.2 Struktur Organisasi.....	4
1.2.1 Faktor Penentu Struktur Organisasi	4
1.2.2 Desain Struktur Organisasi.....	5
a. Struktur Sederhana.....	5
b. Birokrasi	6
c. Struktur Matriks (Organisasi Manajemen Proyek)	6
1.2.3 Desain Struktur Organisasi Modern	8
a. Struktur Tim	8
b. Organisasi Virtual	8
c. Organisasi Nirbatas (<i>Boundary Less Organization</i>)	8
1.3 Perubahan Paradigma Organisasi dan Kebutuhan Pelatihan	8
BAB 2 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	11
2.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	13
2.2 Jenis Pelatihan.....	14
2.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	14
2.4 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	15

Daftar Isi

2.5	Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan.....	16
2.5.1	Manajemen Puncak (<i>Top Management</i>)	16
2.5.2	Departemen SDM	16
2.5.3	Penyelia Senior	16
2.5.4	Karyawan	17
2.6	Mitos Pelatihan	17

BAB 3 ASPEK PENTING PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....21

3.1	Komitmen Perusahaan/Organisasi terhadap Program Pelatihan dan Pengembangan.....	23
3.2	Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan.....	23
3.3	Unsur Kritis Pelatihan	24
3.3.1	<i>Needs Assessment</i>	25
3.3.2	Teknis Pelaksanaan Pelatihan	25
3.3.3	Materi Pembelajaran	26
3.3.4	Metode Penyampaian Pelatihan/Pembelajaran	26
3.3.5	Dampak Pelatihan.....	26
3.3.6	Sarana Pendukung	27
3.4	Solusi Strategis Masalah Pelatihan	27

BAB 4 ANALISIS KEBUTUHAN PELATIHAN.....29

4.1	Pengertian Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	31
4.2	Arti Penting dan Fungsi TNA.....	31
4.3	Jenis-jenis TNA	33
4.4	Pendekatan-pendekatan Penilaian TNA	33
4.5	Proses TNA	34
4.5.1	Dokumentasi Permasalahan	35
4.5.2	Investigasi Permasalahan.....	36
4.5.3	Rencana Analisis Kebutuhan.....	36
4.5.3.1	Analisis Kebutuhan Organisasi/Perusahaan	37
4.5.3.2	Analisis Kebutuhan Jabatan/Tugas	37

	4.5.3.3 Analisis Kebutuhan Karyawan	37
	4.5.3.4 Perumusan Tujuan Pelatihan	39
	4.5.4 Pemilihan Teknik Analisis	40
	4.5.5 Melakukan Analisis	40
	4.5.6 Analisis Data	40
	4.5.7 Pelaporan Temuan	40
4.6	Daftar Periksa Persiapan Implementasi TNA	40
	4.6.1 Panduan Umum untuk Keberhasilan (<i>General Guidelines for Success</i>)	41
	4.6.2 Periksa Kesiapan Penilaian Diri Staf (<i>Staff Self-Assessment Readiness Check</i>)	43
	4.6.3 Dimana Mencari Kontak di Seluruh Perusahaan.....	44
	4.6.4 Penggerak Perubahan (<i>Drivers of Change ("Triggers")</i>)....	44
	4.6.5 Bantuan dalam Menemukan Ketidaksesuaian Kinerja (<i>Help in Finding Performance Discrepancies</i>).....	46
	4.6.6 Panduan Metodologi Investigasi.....	47
	4.6.7 Daftar Periksa Analisis Jabatan	48
	4.6.8 Daftar Periksa Analisis Tugas.....	49
	4.6.9 Menetapkan Hasil <i>Assessment</i>	50
	4.6.10 Analisis Manfaat-Biaya.....	51
	4.6.11 Dasar Pemikiran untuk Proposal Pelatihan.....	53
4.7	Formulir untuk Penilaian Kebutuhan.....	53
	4.7.1 Formulir untuk Investaris Kemampuan Penilaian Diri (<i>Form of Self-Assessment Skills Inventory</i>).....	54
	4.7.2 Formulir Panduan Diskusi Kelompok untuk Penilaian Diri (<i>Form of Self-Assessment Group Discussion Guide</i>).....	55
	4.7.3 Formulir Kunci Kontak Bagan (<i>Form of Key Contact Chart</i>).....	56
	4.7.4 Formulir Ketidaksesuaian Kinerja (<i>Performance Discrepancy Form</i>).....	57
	4.7.5 Formulir dari Panduan untuk Pertanyaan Tertutup dan Terbuka	58

4.7.6	Formulir Analisis Pekerjaan Orang-Data-Benda (<i>Form of People-Data-Things Job Analysis</i>).....	59
4.7.7	Formulir Daftar Tugas Berdasarkan Tanggung Jawab Pekerjaan (<i>Form of Task List by Job Responsibility</i>).....	60
4.7.8	Formulir dari Ringkasan Manfaat-Biaya	61
BAB 5 IMPLEMENTASI PROGRAM PELATIHAN		63
5.1	Pertimbangan Implementasi Pelatihan	65
5.2	Pembelajaran dan Pelatihan.....	67
5.2.1	Prinsip-prinsip Pembelajaran dalam Pelatihan	67
5.2.2	Proses Pembelajaran dan Hambatan Pembelajaran dalam Pelatihan	71
5.3	Materi Pelatihan	72
5.3.1	Prinsip-prinsip Penulisan Materi Pelatihan	73
5.4	Media Pelatihan	76
5.5	Metode Pelatihan	81
5.6	Jenis-jenis Pelatihan	82
BAB 6 EVALUASI PROGRAM PELATIHAN		85
6.1	Definisi, Tujuan, dan Alasan Evaluasi.....	87
6.2	Desain Matriks Evaluasi Pelatihan	89
6.3	Metode Evaluasi Pelatihan	91
6.3.1	Model 5 Level (Kirkpatrick Model).....	91
	Proses Pengukuran dan Metode Pengumpulan Data pada Setiap Level Evaluasi <i>Training</i>	93
	<i>Case Study</i> : PT ABC	95
	Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	95
	Jenis Data yang Diperlukan pada Evaluasi <i>Training</i>	95
	Metode Pengumpulan Data Kualitatif	97
	Metode Pengumpulan Data Kuantitatif	97
	Desain Kuesioner/Pertanyaan.....	98
	Desain Skala Pengukuran pada Pengumpulan Data Kuantitatif	99
	Kesimpulan	102

6.3.1.1	Evaluasi <i>Traning</i> Level 1: <i>Reaction</i>	102
	<i>Goals</i>	102
	<i>Data</i>	102
	<i>Measure</i>	102
	Pelaksanaan Evaluasi <i>Training</i>	104
	Rekapitulasi <i>Data</i>	114
	<i>Analyze</i>	116
	Analisis Kepuasan Peserta <i>Training</i> secara Keseluruhan.....	117
	Rangkuman Saran Para Peserta <i>Training</i>	118
	<i>Result</i>	118
	<i>Tips</i>	118
6.3.1.2	Evaluasi <i>Traning</i> Level 2: <i>Learning</i>	119
	<i>Goals</i>	119
	<i>Data</i>	119
	Membuat Pertanyaan Tertulis <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i>	120
	<i>Measure</i>	123
	Rekapitulasi <i>Data</i> Hasil <i>Pre-Test</i> dan <i>Post-Test</i> ..	124
	<i>Analyze</i>	124
	<i>Result</i>	125
	<i>Tips</i>	125
6.3.1.3	Evaluasi <i>Traning</i> Level 3: <i>Behaviour</i>	125
	<i>Goals</i>	125
	<i>Data</i>	125
	<i>Measure</i>	126
	Rencana Aktivitas (<i>Action Plan</i>)	127
	Pengisian Rencana Aktivitas (<i>Action Plan</i>) Tim Sales JABODETABEK	131
	<i>Analyze</i>	139
	<i>Result</i>	139
	<i>Tips</i>	139

6.3.1.4	Evaluasi <i>Training Level 4: Result</i>	140
	<i>Goals</i>	140
	Data	140
	Faktor Lain Selain <i>Training</i> yang Mendukung Peningkatan Kinerja	140
	<i>Measure</i>	142
	Evaluasi <i>Training Level 4: Result</i> , untuk Peningkatan Kinerja Tim <i>Sales</i>	143
	Rekapitulasi Data	152
	<i>Analyze</i>	152
	<i>Result</i>	153
	<i>Tips</i>	153
6.3.2	<i>Context, Input, Process, and Product</i> (CIPP) Model	154
6.3.3	<i>Input, Process, Output, and Outcome</i> (IPO) Model.....	168
6.3.4	<i>Training Validation System</i> (TVS) Model	169
6.3.5	Model (ROTI) <i>Return on Training Investment</i>	169
	6.3.5.1 Gambaran Umum Tahapan ROTI	170
	6.3.5.2 Tahapan Penting dalam Perhitungan ROTI	171
	6.3.5.3 Membandingkan Biaya Pelatihan dengan Nilai Tambah Moneter	174
	6.3.5.4 Contoh Kasus Perhitungan ROTI	175
BAB 7 PELATIHAN BAGI PELATIH.....		177
7.1	Peran Pelatih dalam Pelatihan.....	179
7.2	Kompetensi Pelatih	179
7.3	Kegunaan Pelatihan bagi Pelatih	182
BAB 8 KOMITMEN DAN KETERIKATAN KARYAWAN		183
8.1	Kondisi Tenaga Kerja Saat Ini	185
8.2	Pengertian Komitmen dan Keterikatan (<i>Engagement</i>).....	188
8.3	Arti Penting Keterikatan Karyawan.....	190
8.4	<i>Framework</i> Memahami Keterikatan Karyawan	191

8.5	Memahami Kebahagiaan dalam Perspektif Keterikatan Karyawan.....	194
8.6	Ciri Karyawan yang Memiliki Keterikatan dengan Pekerjaannya.....	195
8.7	Penggerak Utama Keterikatan Karyawan	196
BAB 9 KEPUASAN KERJA.....		199
9.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	201
9.2	Jenis Perilaku Akibat Ketidakpuasan Bekerja	201
9.3	Teori Kepuasan Kerja	202
9.4	Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	203
BAB 10 RETENSI DAN PERGANTIAN KARYAWAN.....		205
10.1	Pengertian Retensi	207
10.2	Pengertian Pergantian Karyawan (<i>Turnover</i>).....	207
10.3	Dampak Retensi dan <i>Turnover</i> pada Bisnis	208
10.4	Indikasi Terjadinya <i>Turnover Intentions</i>	208
10.5	Cara Menghitung <i>Turnover</i>	209
10.6	Ukuran Retensi yang Tepat.....	210
BAB 11 STRATEGI KETERIKATAN KARYAWAN		211
BAB 12 BAGAIMANA MENGUKUR LEVEL KETERIKATAN KARYAWAN ..		217
DAFTAR PUSTAKA		221
DAFTAR RIWAYAT PENULIS.....		225

Tabel 1	Hubungan unsur kritis pelatihan dengan penerapan teknologi.....	28
Tabel 2	Sumber data untuk analisis kebutuhan organisasi, tugas, dan karyawan	38
Tabel 3	Daftar periksa dari panduan umum untuk keberhasilan	41
Tabel 4	Daftar periksa kesiapan diri staf	43
Tabel 5	Daftar periksa mengenai dimana mencari kontak di seluruh perusahaan.....	44
Tabel 6	Daftar periksa <i>of drivers of change/triggers</i>	45
Tabel 7	Daftar periksa dari penggerak perubahan/pemicu_lanjutan ..	45
Tabel 8	Daftar periksa untuk bantuan dalam menemukan ketidaksesuaian kinerja	46
Tabel 9	Panduan untuk metodologi investigasi.....	47
Tabel 10	Daftar periksa analisis jabatan.....	48
Tabel 11	Daftar periksa analisis tugas	49
Tabel 12	Daftar periksa untuk menetapkan hasil penilaian kebutuhan	50
Tabel 13	Daftar periksa untuk analisis manfaat-biaya.....	52
Tabel 14	Daftar periksa dasar pemikiran proposal pelatihan.....	53
Tabel 15	Keterkaitan antara jenis, keunggulan dan kelemahan, serta tujuan utama penggunaan media pelatihan	77
Tabel 16	<i>Trade off</i> jenis pelatihan berdasarkan perspektif prinsip-prinsip belajar.....	82
Tabel 17	Perbedaan data kualitatif dengan data kuantitatif	96
Tabel 18	Perbedaan kuesioner pertanyaan terbuka dan kuesioner pertanyaan tertutup	98

Daftar Tabel

Table 19	Mengubah dalam bentuk <i>coding</i> skala nominal.....	99
Tabel 20	Mengubah dalam bentuk <i>coding</i> skala interval.....	100
Tabel 21	Mengubah dalam bentuk <i>coding</i> data dari kuesioner <i>training</i>	103
Tabel 22	Jawaban peserta <i>training</i> dalam kuesioner <i>training</i>	115
Tabel 23	Hasil data kuantitatif setelah di- <i>coding</i>	115
Tabel 24	Kepuasan peserta <i>training</i> berdasarkan 4 aspek yang dinilai	116
Tabel 25	Kepuasan peserta <i>training</i> secara keseluruhan.....	117
Tabel 26	Contoh nilai <i>pre-test</i> dan <i>post-test training professional selling skills</i>	124
Tabel 27	Metode dalam mengukur penerapan evaluasi level 3: <i>behaviour</i>	126
Tabel 28	Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.....	142
Tabel 29	Daftar periksa perjanjian kontrak	155
Tabel 30	Daftar periksa evaluasi konteks	156
Tabel 31	Daftar periksa evaluasi <i>input</i>	157
Tabel 32	Daftar periksa evaluasi proses.....	158
Tabel 33	Daftar periksa evaluasi dampak.....	159
Tabel 34	Daftar periksa evaluasi efektivitas	160
Tabel 35	Daftar periksa evaluasi keberlanjutan	162
Tabel 36	Daftar periksa evaluasi <i>transportability</i>	163
Tabel 37	Daftar periksa <i>metaevaluation</i>	164
Tabel 38	Daftar periksa laporan sintesis akhir	166
Tabel 39	Ancaman terhadap validitas evaluasi pelatihan	171
Tabel 40	Penduduk dalam juta orang menurut jenis kegiatan utama 2009–2011	186
Tabel 41	Persentase tingkat pengangguran terbuka menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan 2009–2011.....	186
Tabel 42	Tema umum (konsep) pengertian keterikatan karyawan	189
Tabel 43	Contoh kuesioner keterikatan karyawan	219

Gambar 1	Contoh struktur organisasi	5
Gambar 2	Struktur organisasi matriks	7
Gambar 3	Model proses pelatihan	24
Gambar 4	Proses tahapan TNA	35
Gambar 5	<i>Form of Self-Assessment Skills Inventory</i>	54
Gambar 6	<i>Form of Self-Assessment Group Discussion Guide</i>	55
Gambar 7	<i>Form of Key Contact Chart</i>	56
Gambar 8	<i>Performance Discrepancy Form</i>	57
Gambar 9	<i>Form of Guide to Closed and Open Questions</i>	58
Gambar 10	<i>Form of People-Data-Things Job Analysis</i>	59
Gambar 11	<i>Form of Task List by Job Responsibility</i>	60
Gambar 12	<i>Form of Cost-Benefit Summary</i>	61
Gambar 13	Faktor yang memengaruhi keefektifan program pelatihan	87
Gambar 14	Desain matriks evaluasi pelatihan	90
Gambar 15	Proses pengukuran dan pengumpulan data pada 5 level evaluasi <i>training</i>	93
Gambar 16	Contoh kuesioner evaluasi <i>training</i> level 1: <i>reaction</i>	104
Gambar 17	Kuesioner evaluasi <i>training</i> level 1: <i>reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (1).....	105
Gambar 18	Kuesioner evaluasi <i>training</i> level 1: <i>reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (2)	106

Daftar Gambar

Gambar 19	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (3)	107
Gambar 20	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (4)	108
Gambar 21	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (5)	109
Gambar 22	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (6)	110
Gambar 23	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (7)	111
Gambar 24	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (8)	112
Gambar 25	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (9)	113
Gambar 26	Kuesioner evaluasi <i>training level 1: reaction</i> yang telah diisi peserta <i>training</i> (10)	114
Gambar 27	Silabus <i>Training</i>	122
Gambar 28	Pertanyaan <i>pre-test</i> dan <i>post-test training</i>	123
Gambar 29	<i>Form action plan</i>	131
Gambar 30	Evaluasi <i>action plan</i> setelah diisi	135
Gambar 31	Evaluasi <i>action plan</i> setelah diimplementasikan oleh tim <i>sales</i> Jabodetabek	139
Gambar 32	Berbagai faktor yang mendukung peningkatan kinerja selain <i>training</i>	141
Gambar 33	<i>Form</i> penilaian <i>manager sales</i> untuk mengetahui dampak dari <i>training</i> terhadap peningkatan penjualan	144
Gambar 34	<i>Form</i> penilaian <i>sales manager</i> untuk mengetahui dampak dari <i>training</i> terhadap semakin cepatnya laporan penjualan	145
Gambar 35	<i>Form</i> penilaian tim <i>sales</i> untuk mengetahui dampak dari <i>training</i> terhadap peningkatan penjualan	146
Gambar 36	<i>Form</i> penilaian tim <i>sales</i> untuk mengetahui dampak dari <i>training</i> terhadap semakin cepatnya laporan penjualan	147

Gambar 37	<i>Form</i> penilaian untuk <i>sales manager</i> yang telah diisi mengenai dampak <i>training</i> terhadap peningkatan penjualan	148
Gambar 38	<i>Form</i> penilaian untuk <i>sales manager</i> yang telah diisi mengenai dampak <i>training</i> terhadap semakin cepatnya laporan penjualan	149
Gambar 39	<i>Form</i> penilaian untuk tim <i>sales</i> yang telah diisi mengenai dampak <i>training</i> terhadap peningkatan penjualan	150
Gambar 40	<i>Form</i> penilaian untuk tim <i>sales</i> yang telah diisi mengenai dampak <i>training</i> terhadap semakin cepatnya laporan penjualan	151
Gambar 41	IPO Model	168
Gambar 42	Model ROTI	170
Gambar 43	<i>Framework to understanding the elements of employee engagement</i>	192
Gambar 44	Penggerak utama keterikatan karyawan beserta contohnya	196
Gambar 45	Piramida Keterikatan Karyawan	198