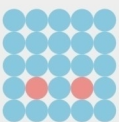




Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



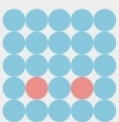
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	9
2.1. Kerangka Teoritis.....	9
2.1.1. Pengertian Pelatihan.....	9
2.1.1.1. Tahapan Proses Pelatihan.....	12
2.1.1.2. Model Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	13
2.1.1.3. <i>Return on Training Investment</i> (ROTI).....	18
2.1.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2. Kajian Penelitian Terdahulu.....	25
2.3. Kerangka Pemikiran.....	28
III. METODE PENELITIAN.....	30
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	30
3.2. Pendekatan Penelitian.....	31
3.3. Data yang Diperlukan dan Sumber Data.....	32
3.4. Metoda Pengumpulan Data.....	34
3.5. Pengolahan dan Analisis Data.....	36
3.5.1. Penentuan Topik dan Kandidat Pelatihan <i>Green Belt</i>	36
3.5.2. Penentuan Target dan Indikator dari Program Pelatihan <i>Green Belt</i>	37
3.5.3. Pengukuran Perspektif Kepuasan Pelanggan.....	37
3.5.4. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	38

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



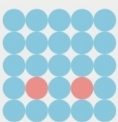
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

	3.5.5. Pengukuran Perspektif Internal Bisnis.....	40
	3.5.6. Pengukuran Perspektif Keuangan.....	41
	3.5.7. Identifikasi Kunci Keberhasilan (<i>Key Success Factor</i>) Program Pelatihan <i>Green Belt</i>	42
IV.	GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN PELATIHAN.....	44
	4.1. Bagian <i>Continuous Improvement</i>	44
	4.2. Pelatihan <i>Green Belt</i>	46
	4.2.1. Agenda Pelatihan <i>Green Belt</i>	46
	4.2.2. Organisasi Proyek <i>Green Belt</i>	48
V.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
	5.1. Rancangan Pengukuran Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i>	51
	5.1.1. Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	53
	5.1.2. Perbandingan Model Rancangan Efektivitas Pelatihan dengan Penelitian Sebelumnya.....	57
	5.2. Verifikasi Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i> ..	61
	5.2.1. Pengukuran Perspektif Pelanggan - <i>Level 1</i> (Reaksi)	62
	5.2.2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran – <i>Level 2</i> (<i>Learning</i>) dan <i>Level 3</i> (<i>Behaviour</i>).....	66
	5.2.2.1. <i>Learning</i> (<i>Level 2</i>)	67
	5.2.2.2. <i>Behaviour</i> (<i>Level 3</i>)	68
	5.2.3. Pengukuran Perspektif Bisnis Internal – <i>Level 4</i> (<i>Result</i>).....	72
	5.2.4. Pengukuran Perspektif Keuangan – <i>Level 5</i> (ROTI)...	76
	5.2.4.1 Perhitungan <i>Return on Training Investment</i> (ROTI), <i>Benefit Cost Ratio</i> (BCR), dan <i>Break Even Time</i> (BET).....	81
	5.3. Pelaporan Hasil Evaluasi Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i> ke Pihak Manajemen PT. XYZ.....	84
	5.4. Kunci Keberhasilan Program Pelatihan <i>Green Belt</i>	88
	5.5. Implikasi Manajerial.....	89
VI.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
	6.1. Kesimpulan.....	94
	6.2. Saran	96
	DAFTAR PUSTAKA.....	97
	LAMPIRAN	



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1	Perbandingan Jenis Pelatihan <i>Continuous Improvement</i> di PT. XYZ.....	5
2	Model Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	16
3	Model Phillips – Lima <i>Level</i> Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	17
4	Literatur untuk Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	27
5	Aktivitas dan Waktu Penelitian.....	30
6	Deskripsi Pengukuran Setiap <i>Level</i> Evaluasi Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i>	32
7	Metoda Pengukuran, Sumber Data, dan Waktu Pelaksanaan.....	33
8	Konversi Skala Interval Menjadi Angka- Kepuasan Pelanggan..	38
9	Konversi Skala Interval Menjadi Angka- Perubahan Sikap.....	40
10	Matrik Metoda Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	43
11	Target dan Indikator dari Peta Strategi bagian <i>Continuous Improvement</i>	55
12	Perbandingan Hasil Rancangan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya.....	59
13	Matriks Penilaian Pelanggan terhadap Pelatihan <i>Green Belt</i>	66
14	Faktor-Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja.....	74
15	Matriks Penilaian Dampak Pelatihan <i>Green Belt</i>	75
16	Total Biaya Pelaksanaan Pelatihan <i>Green Belt</i>	79
17	Nilai Manfaat yang Diperoleh dari Projek <i>Green Belt</i>	80
18	Perhitungan <i>Return on Training Investment</i> (ROTI), <i>Benefit Cost Ratio</i> (BCR), dan <i>Break Even Time</i> (BET).....	82
19	Laporan Pengukuran Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i> dengan Pendekatan Konsep BSC.....	85
20	Laporan Estimasi Dampak Finansial Karena Peningkatan Kinerja.....	86
21	<i>Action Plan</i> dari Implikasi Manajerial	93

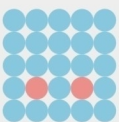
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

DAFTAR GAMBAR

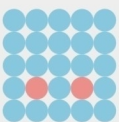
Nomor		Halaman
1	Model Proses Pelatihan.....	13
2	Metodologi Pengukuran ROTI Jack Phillips.....	21
3	Kerangka Berpikir <i>Balanced Scorecard</i>	23
4	<i>Generic Value Chain</i>	25
5	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	29
6	Organisasi Projek <i>Green Belt</i>	50
7	Pengukuran Tingkat Kepuasan Peserta Pelatihan <i>Green Belt</i>	64
8	Pengukuran Perubahan Sikap Menurut Peserta.....	70
9	Pengukuran Perubahan Sikap Peserta Pelatihan Menurut Atasan	71
10	Nilai Rata-Rata Pengukuran Perubahan Sikap Peserta Pelatihan	72
11	Rancangan Pengukuran Efektivitas Pelatihan <i>Green Belt</i>	92

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	<i>Analisis Stakeholder</i> , Penentuan Target dan Indikator dalam Peta Strategi Bagian <i>Continuous Improvement</i> (CI)	99
2	Tingkat Kepentingan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dalam Bagian <i>Continuous Improvement</i> (CI)	100
3	Pemilihan Topik dan Kandidat suatu Proyek <i>Green Belt</i>	101
4	Evaluasi Pelatihan <i>Level 1: Reaksi</i>	102
5	Evaluasi Pelatihan <i>Level 2: Learning (Post Test)</i>	103
6	Evaluasi Pelatihan <i>Level 3: Behaviour</i> (Lembar Perubahan Sikap Peserta Pelatihan - untuk Peserta)	104
7	Evaluasi Pelatihan <i>Level 3: Behaviour</i> (Lembar Perubahan Sikap Peserta Pelatihan - untuk Atasan)	105
8	Evaluasi Pelatihan <i>Level 3: Behaviour</i> (Lembar <i>Action Plan</i>)....	106
9	Evaluasi Pelatihan <i>Level 4: Result</i> (Lembar Penilaian Dampak Pelatihan <i>Green Belt</i> Terhadap Peningkatan Kinerja – untuk Manajemen).....	108
10	Evaluasi Pelatihan <i>Level 4: Result</i> (Lembar Penilaian Dampak Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja - untuk Peserta).....	109
11	Format Laporan Hasil Penelitian ke Pihak Manajemen PT. XYZ.....	110

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.