

BOOK REVIEW

Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs

Jack J. Phillips

Jakarta, 28 Mei 2025



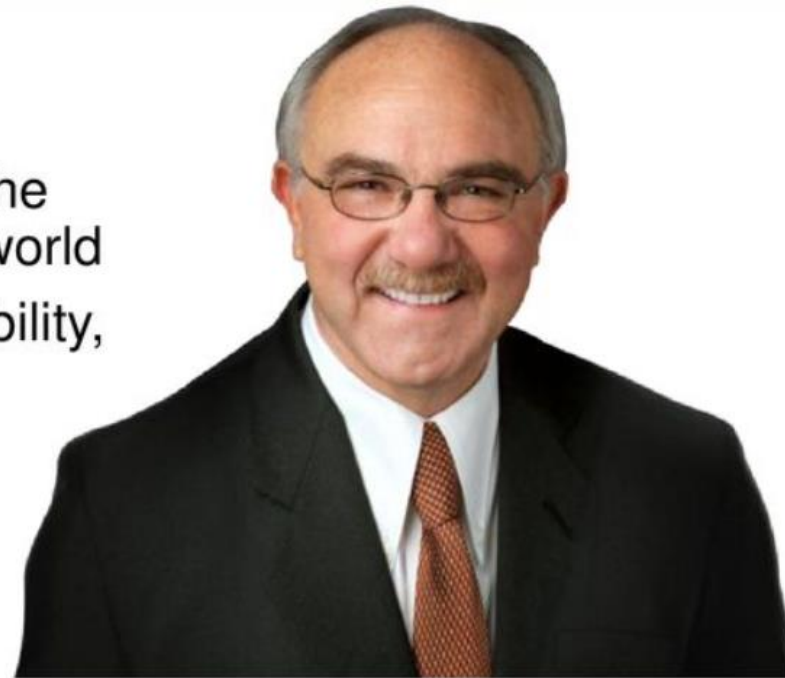


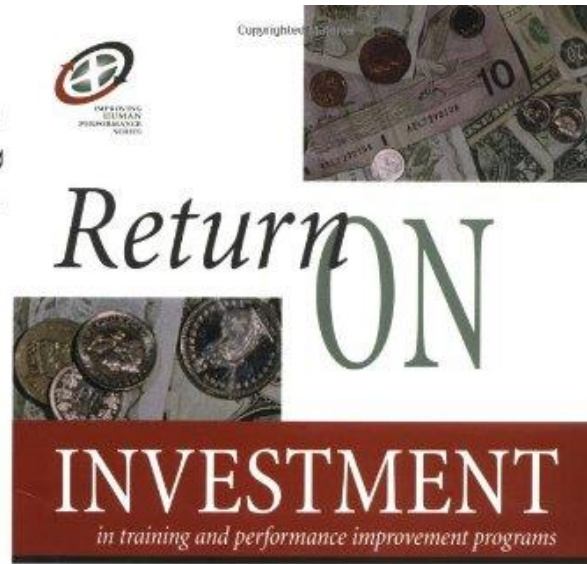
Tentang penulis dan Buku

COURSE LEADER

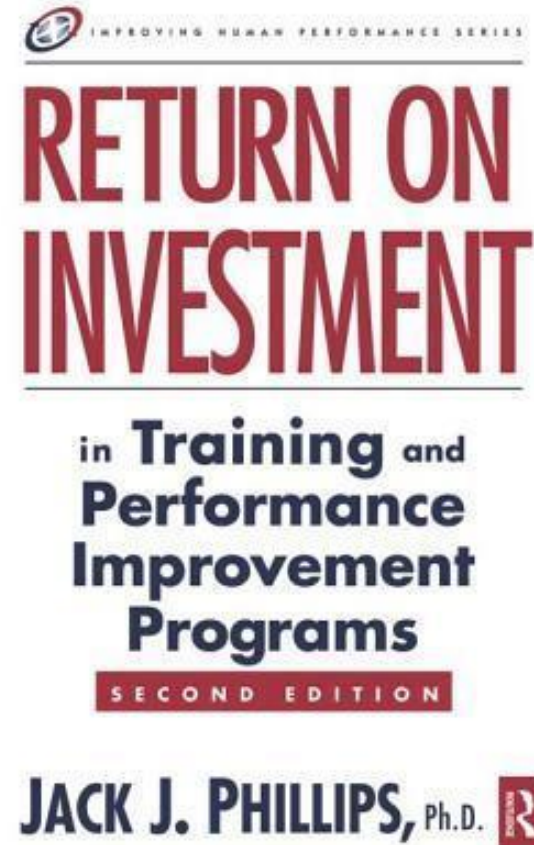
DR. JACK J. PHILLIPS

- Chairman of ROI Institute, Inc.
- Developer of the ROI Methodology, the most used evaluation system in the world
- World-renowned expert on accountability, measurement and evaluation

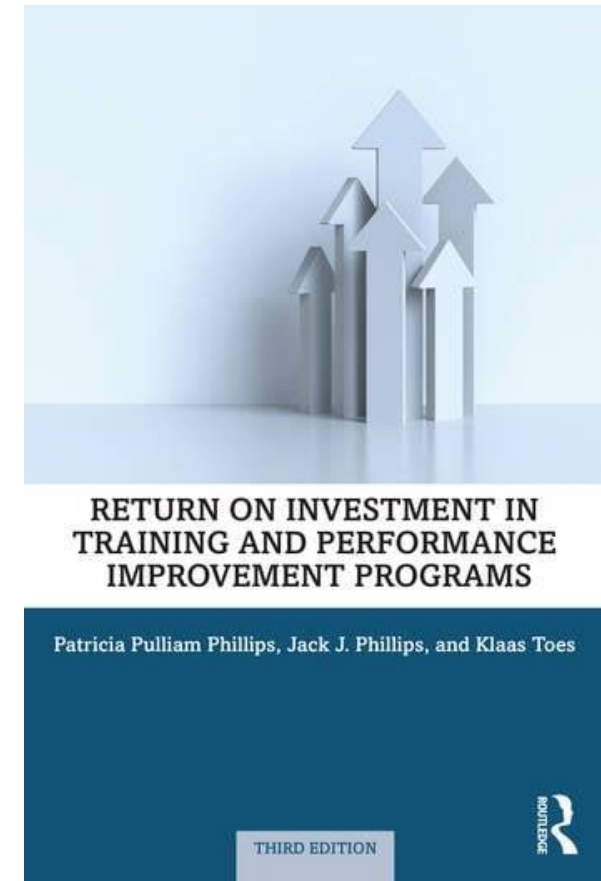




First Edition 1997



Second Edition 2003



Third Edition 2024

Materi diskusi siang ini

- Judul : ***Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs 2nd Editin***
- Penulis/tahun : Jack J. Phillips
- Penerbit : Butterworth-Heinemann (bagian dari Taylor & Francis Group)
- Tahun Terbit : 5 Mei 2003
- Jumlah : 396 halaman
- Halaman
- Bab : 11 Bab
- ISBN : ISBN-10: 0750676019
ISBN-13: 978-0750676014

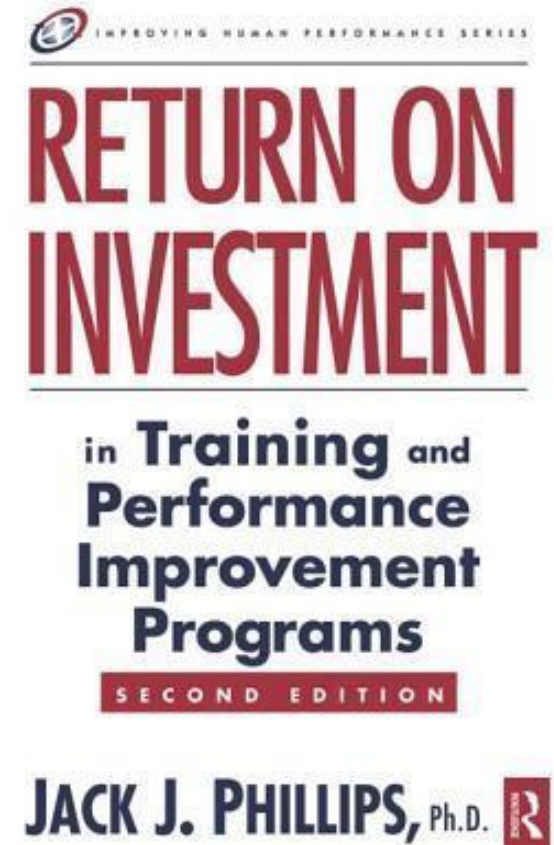


Table of content

First Edition-1997	Second Edition-1997	Third Edition-1997
1. Measuring the Return on Investment: A Search for Best Practices	1. Measuring the Return on Investment: Key Issues and Trends	1. Measuring the Return on Investment in Training and Performance Improvement
2. The ROI Model	2. ROI Model	2. The ROI Methodology
3. Collecting Post-Program Data	3. Collecting Data	3. Collect Data
4. Isolating the Effects of Training	4. Isolating the Effects of Training	4. Isolate the Effects of Training
5. Converting Data to Monetary Benefits	5. Converting Data to Monetary Benefits	5. Convert Data to Monetary Benefits
6. Tabulating Program Costs	6. Tabulating Program Costs	6. Capture Costs of the Program
7. Calculating the Return	7. Calculating the Return	7. Calculate the Return on Investment
8. Identifying Intangible Measures	8. Identifying Intangible Measures	8. Identify Intangible Measures
9. ROI at Multiple Levels	9. ROI Forecasting	9. ROI Forecasting
10. ROI Globally	10. How to Communicate Results	10. How to Communicate and Leverage Results
11. Implementation Issues	11. Implementation Issues	11. Implementation Issues

Target audience

1. manajer dan profesional yang terlibat dalam pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kinerja.
2. kelompok manajemen. Karena minat yang luar biasa dari tim manajemen dan klien yang terlibat dalam studi ROI, buku ini harus menjadi referensi yang sangat berguna bagi mereka. Dengan pendekatan yang sederhana dan mudah dipahami, buku ini menunjukkan bagaimana ROI dikembangkan dalam bahasa yang dimengerti oleh para manajer
3. individu yang terlibat dalam desain dan implementasi program perubahan selain pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kinerja
4. konsultan, peneliti, dan pembicara seminar yang menganggap proses ini sebagai cara yang efektif untuk mengukur dampak program mereka.
5. Para profesor dan pendidik akan menemukan buku ini sangat berguna untuk mengevaluasi pendidikan dan pelatihan.



Tentang ROI

Akar model ROI di dunia Industri

- Phillips awalnya mengembangkan model ROI berdasarkan pengalamannya di **sektor bisnis**, khususnya saat bekerja di **bank besar dan perusahaan-perusahaan global**.
- Banyak contoh dan studi kasus awal dalam buku ini berasal dari perusahaan swasta seperti **Lockheed Martin, Motorola, Bank of America**, dan lainnya.
- Fokus utamanya adalah untuk menjawab tuntutan **manajemen korporat** yang menekankan efisiensi biaya dan akuntabilitas hasil pelatihan.
- Pendekatannya sangat **kuantitatif dan berorientasi pada hasil bisnis**, sesuatu yang menjadi prioritas utama dalam lingkungan perusahaan.

Urgensi pengukuran (ROI) dalam program pelatihan

1. Kebutuhan akan akuntabilitas meningkat:

Organisasi kini lebih menuntut bukti bahwa investasi pelatihan benar-benar memberikan hasil nyata dan berkontribusi pada tujuan bisnis.

2. ROI sebagai alat pengambilan keputusan

Hasil pengukuran ROI bisa dijadikan dasar untuk mempertahankan, mengembangkan, atau bahkan menghentikan program pelatihan tertentu.

3. Transisi dari aktivitas ke hasil

Praktik manajemen SDM bergeser dari sekadar melaksanakan pelatihan ke bagaimana pelatihan berdampak terhadap produktivitas dan profitabilitas.

Latar Belakang Pengembangan Model ROI

1. Jack J. Phillips mengembangkan **ROI Methodology** sebagai respons terhadap kebutuhan akan alat ukur yang kuat dan komprehensif dalam menilai efektivitas program pelatihan.
2. Model ini berusaha menjawab pertanyaan penting: *“Apakah program pelatihan memberikan hasil nyata dan dapat diukur?”*
3. Pendekatan ini menyatukan **konsep evaluasi, pengukuran dampak bisnis, dan analisis biaya-manfaat** ke dalam satu sistem yang terpadu.

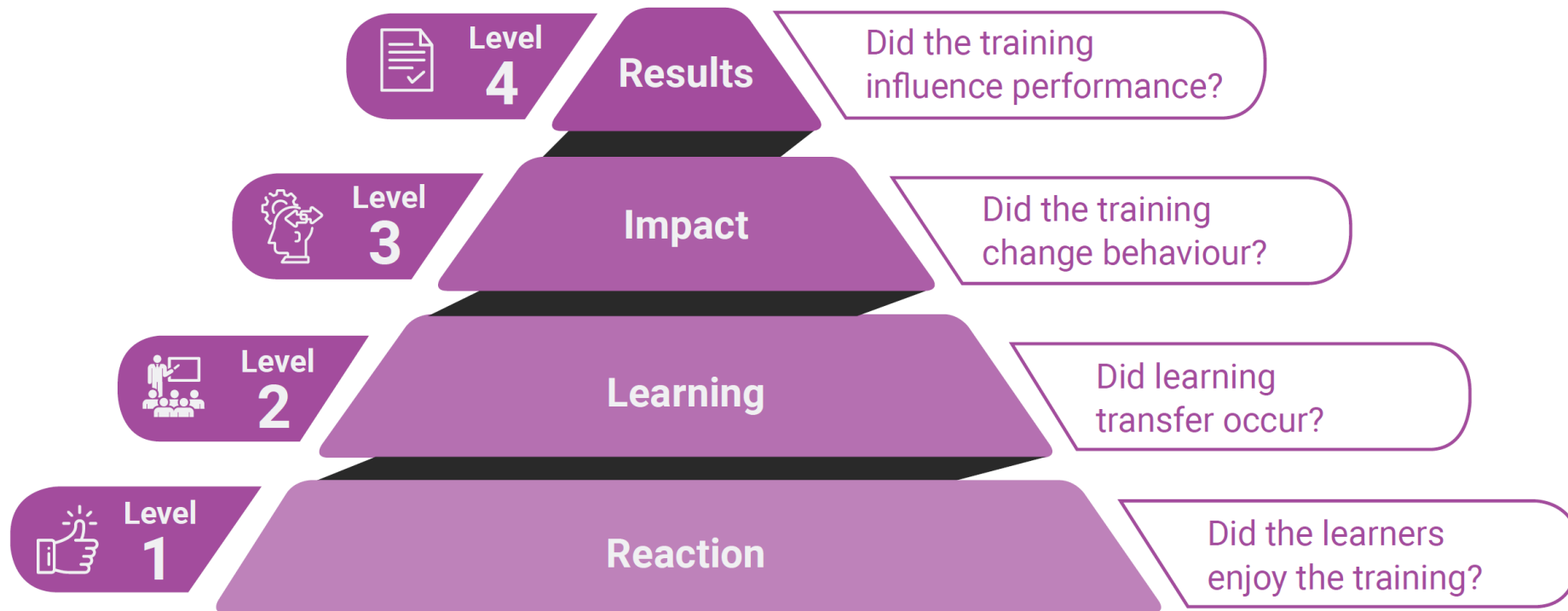
Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs

5

TINGKAT EVALUASI

1. Reaction
2. Learning
3. Application and Implementation
4. Business Impact
5. Return on Investment (ROI)

Inspirasi model 4 level evaluation Kirkpatrick



4 level Kirkpatrick evaluation model

▪ Level 1: Reaction (Reaksi)

Bagaimana peserta merespons pelatihan? Apakah mereka merasa puas dan terlibat?

- Mengukur **kepuasan dan persepsi awal** peserta terhadap pelatihan.
- Fokus pada pengalaman mereka terhadap materi, fasilitator, metode, dan lingkungan pelatihan.

▪ Level 2: Learning (Pembelajaran)

Apa yang telah peserta pelajari? Apakah ada peningkatan pengetahuan, keterampilan, atau sikap?

- Mengukur **perubahan pengetahuan, keterampilan, atau sikap** peserta sebagai hasil dari pelatihan.
- Fokus pada **capaian belajar** dibandingkan dengan tujuan pelatihan.

▪ Level 3: Behavior (Perilaku)

Apakah peserta menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan mereka?

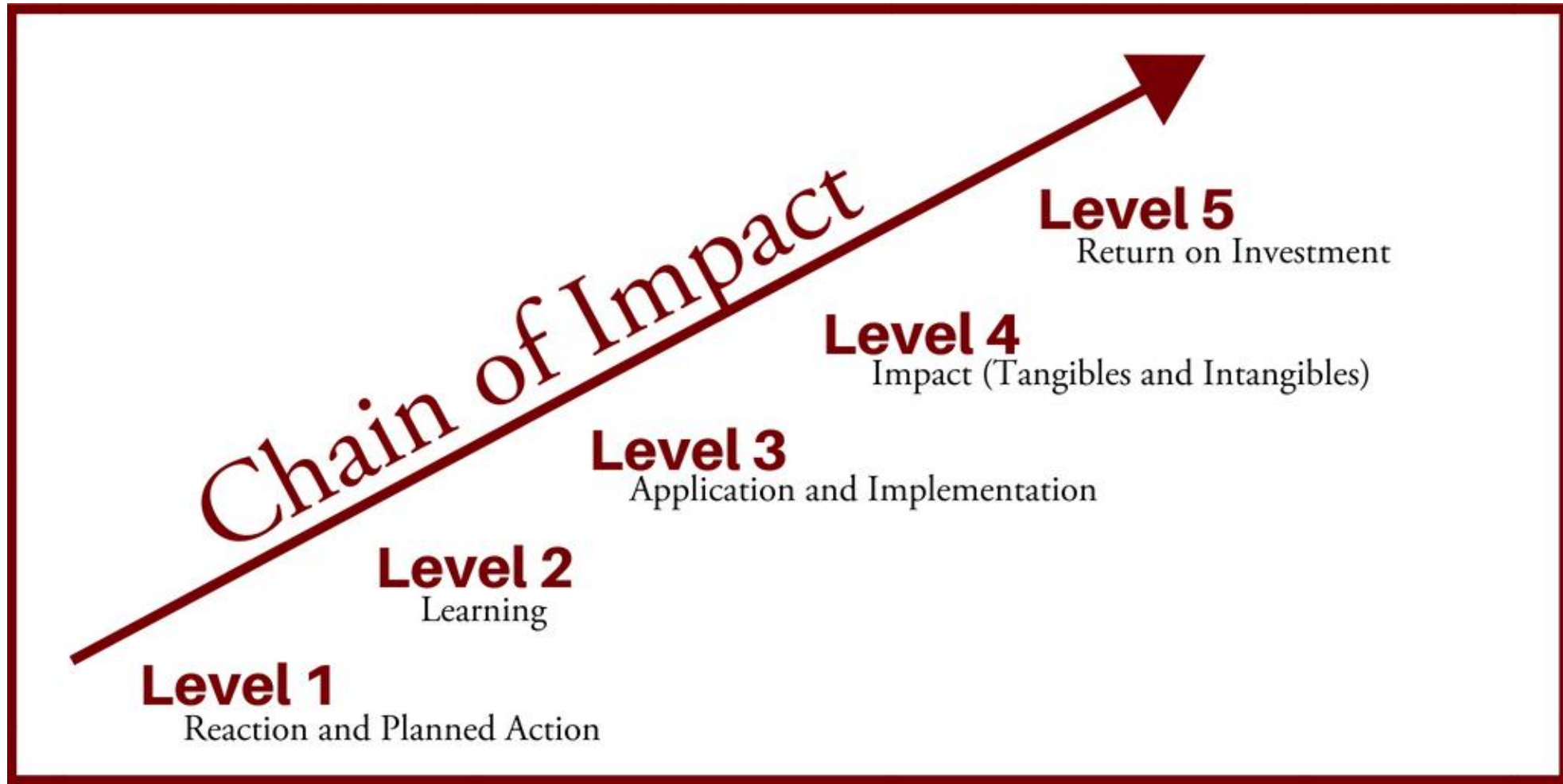
Mengukur **transfer pengetahuan ke tempat kerja**—apakah peserta benar-benar mengubah cara mereka bekerja setelah pelatihan.

▪ Level 4: Results (Hasil/Impact Organisasi)

Apa dampak pelatihan terhadap organisasi? Apakah berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi?

Penjelasan: Mengukur **hasil akhir atau manfaat jangka panjang** dari pelatihan terhadap organisasi, seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kinerja kebijakan.

The Chain of Impact Tells the Complete Story of Program Success.



5 Level Evaluasi ROI

Level 1 – Reaction (Reaksi Peserta)

- Mengukur tingkat **kepuasan peserta** terhadap program pelatihan.
- Fokus pada persepsi: relevansi materi, kualitas fasilitator, kenyamanan tempat, dll.
- Alat: kuesioner pasca pelatihan.
- Nilai: penting untuk keterlibatan peserta, namun **tidak cukup** untuk menunjukkan efektivitas pelatihan.

Level 2 – Learning (Pembelajaran)

- Mengukur sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap baru setelah mengikuti pelatihan.
- Alat: pre-test & post-test, demonstrasi, asesmen.
- Memberikan bukti bahwa pelatihan menghasilkan transfer pengetahuan.
- Masih bersifat *indirect* terhadap hasil bisnis.

Level 3 – Application and Implementation (Penerapan di tempat kerja)

- Menilai apakah peserta benar-benar menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari.
- Fokus pada perubahan perilaku dan proses kerja.
- Alat: observasi, wawancara atasan, survei lanjutan.
- Tantangan: pengukuran ini perlu waktu dan komitmen organisasi.

Level 4 – Business Impact (Dampak Bisnis)

- Mengukur **kontribusi pelatihan terhadap indikator kinerja organisasi**.
- Contoh metrik: peningkatan penjualan, efisiensi waktu, penurunan kesalahan, peningkatan produktivitas.
- Sangat penting untuk menunjukkan *nilai nyata* dari pelatihan terhadap tujuan organisasi.

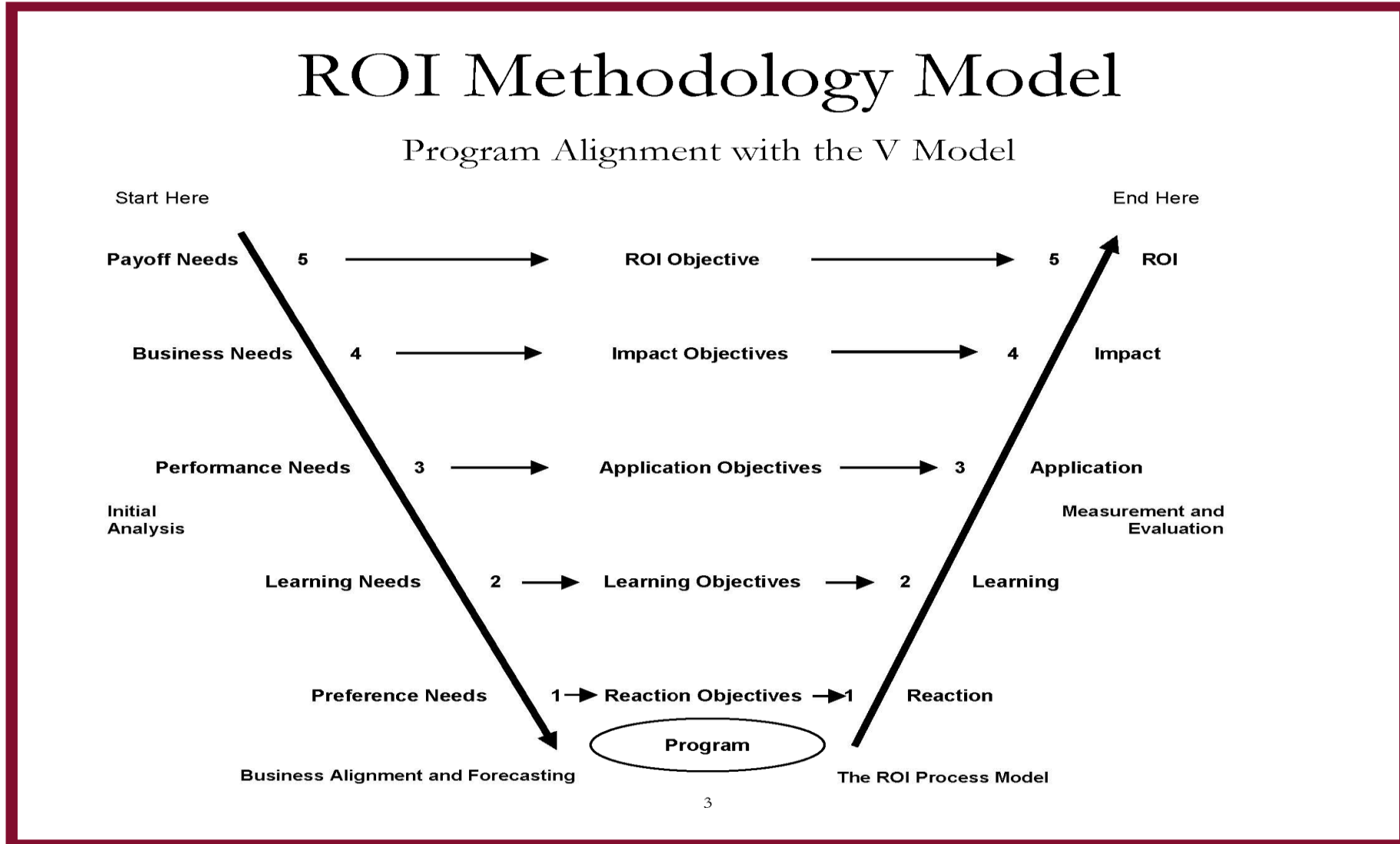
Level 5 – Return on Investment (ROI)

- Menghitung **rasio manfaat finansial** terhadap **biaya investasi pelatihan**.
- Menyediakan argumen bisnis yang kuat apakah pelatihan layak secara ekonomis.
- ROI disajikan dalam bentuk persentase:

$$\text{BCR} = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Costs}}$$

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

ROI Methodology[®] Process



Keterhubungan ROI Model dan V-Model

ROI Methodology bisa dianggap sebagai **perwujudan praktis dari prinsip V-Model**, di mana integrasi antara desain dan evaluasi menjadi kunci keberhasilan. Dengan mengadopsi pendekatan ini:

- Organisasi **tidak hanya menilai program secara reaktif**, tetapi juga **membangun sistem evaluasi sejak awal**.
- ROI bukan lagi sesuatu yang diukur setelah program selesai, tetapi **dirancang sebagai bagian dari keseluruhan proses**.
- Mengintegrasikan ROI Methodology dengan *V-Model* dan prinsip *Program Alignment* membantu memastikan bahwa pelatihan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan investasi strategis.
- Pendekatan ini memastikan bahwa setiap program pengembangan yang dilakukan benar-benar berdampak dan bisa dipertanggungjawabkan — baik dari segi kualitas, kinerja, maupun nilai ekonomisnya.

Program Alignment: Menjaga Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi

Program Alignment merujuk pada proses menyelaraskan program pelatihan atau pengembangan dengan kebutuhan organisasi, baik pada level strategis maupun operasional. Artinya, setiap intervensi harus menjawab pertanyaan:

“Bagaimana program ini berkontribusi pada tujuan organisasi?”

Penyelarasan ini dilakukan secara sistematis sejak tahap perencanaan program hingga evaluasi akhir.

Mengapa V-Model Relevan?

Dalam konteks ini, *V-Model* adalah pendekatan pengembangan sistem yang berbentuk huruf "V", di mana sisi kiri menggambarkan tahap-tahap desain dan perencanaan, dan sisi kanan menggambarkan tahap validasi dan evaluasi.

Jika diintegrasikan dengan ROI Methodology, maka:

- **Sisi kiri V** (Design) mewakili proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, dan pengembangan program pelatihan — termasuk penetapan tujuan bisnis dan pembelajaran.
- **Sisi kanan V** (Evaluation) mencerminkan proses evaluasi dan validasi, mulai dari mengukur reaksi peserta hingga menghitung ROI.

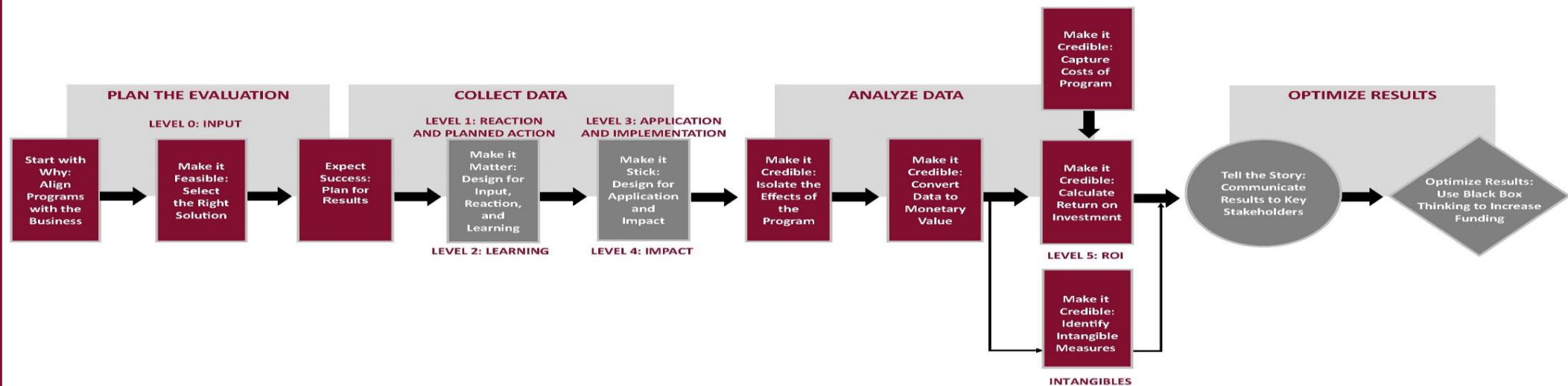
Desain (kiri V)	Evaluasi (kanan V)
Identifikasi kebutuhan bisnis	Evaluasi hasil dan ROI
Penentuan kebutuhan kinerja	Evaluasi perilaku kerja
Penetapan tujuan pembelajaran	Evaluasi pembelajaran
Perencanaan penyampaian pelatihan	Evaluasi reaksi peserta

Catatan : **setiap langkah desain di sisi kiri harus memiliki pasangan evaluasi di sisi kanan.**

ROI Methodology® Process

ROI Methodology Model

The 12 steps in the ROI Methodology are logical and systematic, representing an enhanced logic model.





Implementasi ROI Model

Prinsip Kunci dalam Penerapan ROI Model

- **Isolasi Efek Pelatihan**
Menentukan seberapa besar perubahan kinerja disebabkan oleh pelatihan, bukan oleh faktor eksternal lain. Teknik yang digunakan meliputi perbandingan kelompok, regresi, dan estimasi manajerial.
- **Konversi ke Nilai Finansial**
Data non-finansial (misalnya peningkatan kepuasan pelanggan) harus dikonversi ke dalam satuan uang agar dapat dimasukkan ke dalam analisis ROI.
- **Identifikasi Biaya Secara Komprehensif**
Semua biaya yang terkait dengan pelatihan harus dihitung, seperti biaya fasilitator, materi, waktu peserta, transportasi, dll.
- **Analisis Sensitivitas**
Untuk menguji keandalan hasil ROI, analisis ini mengkaji bagaimana perubahan kecil dalam asumsi dapat memengaruhi hasil ROI.

Strategi Implementasi Bertahap

1. Phillips menyarankan implementasi dengan **pendekatan bertahap dan selektif**. Konsekuensinya, tidak semua program harus diukur hingga level ROI.
2. Fokus ROI dapat diarahkan pada program-program pelatihan dengan kriteria:
 - Strategis dan berdampak luas
 - Mahal atau berbiaya tinggi
 - Baru atau eksperimental
 - Mendapat perhatian manajemen puncak

Tantangan dalam Implementasi

- **Kompleksitas pelaksanaan**
Semakin tinggi level evaluasi, semakin kompleks metode pengumpulan dan analisis datanya.
- **Kebutuhan kolaborasi lintas fungsi**
ROI tidak bisa hanya dikerjakan oleh tim pelatihan; perlu dukungan dari divisi keuangan, lini manajer, dan sistem informasi SDM.
- **Kekhawatiran terhadap hasil negatif:**
Beberapa pihak mungkin khawatir ROI rendah bisa menjadi alasan pembatalan program.



Adopsi ROI ke sektor publik

Generalisasi dan aplikasi lintas sektor

- Meski model ROI dibangun dengan berbasis konteks industri, Phillips menekankan bahwa **model ROI bersifat universal** dan dapat diaplikasikan ke dalam konteks yang berbeda.
- Area-area atau konteks dimaksud diantaranya :
 - Dunia usaha
 - Pemerintahan
 - Pendidikan
 - Kesehatan
 - Organisasi non-profit

Adaptasi ROI untuk Sektor Pemerintahan

- Organisasi pemerintahan dan publik dituntut untuk menunjukkan :
 1. Akuntabilitas terhadap dana publik
 2. Efisiensi penggunaan anggaran
 3. Kebutuhan untuk menunjukkan hasil program pelatihan ASN dan pegawai publik
- Oleh karena itu, dikembangkan **versi adaptif** dari ROI Methodology untuk sektor pemerintah.
 1. Capaian manfaat dapat diindikasikan dari : efisiensi anggaran, peningkatan pelayanan publik, atau pengurangan kesalahan prosedural.
 2. ukuran keberhasilan dapat diindikasikan dari : **dampak sosial, kualitas layanan, atau penguatan kapasitas organisasi.**
- Buku ini juga memuat **studi kasus dari instansi pemerintah**, seperti kementerian, lembaga federal, hingga organisasi nirlaba,

Kesimpulan

Buku ini **berbasis utama pada pengalaman industri**, tetapi dikembangkan lebih lanjut agar **relevan untuk organisasi publik** dan pemerintahan.

Pendekatan Phillips bersifat **fleksibel dan adaptif**, memungkinkan lembaga pemerintahan untuk menerapkan metodologi ROI dengan menyesuaikan indikator dan manfaat sesuai dengan **karakteristik non-komersial** dari tujuan publik.

TERIMA KASIH