

Penghitungan Efisiensi Pelatihan dengan Return on Training Investment

Irfan Abraham¹⁾

¹ Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: irfanabraham79@gmail.com

Article History:

Received: 14-07-2023

Accepted: 29-08-2023

Publication: 25-09-2023

Cite this article as:

Abraham, I. . Penghitungan Efisiensi Pelatihan dengan Return on Training Investment . *Multidisciplinary Journal of Education , Economic and Culture*, 1(2), 95–102.

<https://doi.org/10.61231/mjecc.v1i2.125>

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Corresponding Author :

irfanabraham79@gmail.com

Abstract: *This article aims to provide a more complete and comprehensive picture of training program evaluation. The method used in writing is descriptive analysis. That currently most people want a more complex and different differentiation of training evaluation. Return on Training Investment can provide an alternative in calculating the impact of training conducted by an institution or company.*

Keywords : *Return On Training Investment, Training, Program Evaluation*

PENDAHULUAN

Keberlangsungan sebuah organisasi selalu berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia. Saat ini organisasi ditantang oleh kondisi fluktuasi ketidakpastian baik dari segi aspek sosial, ekonomi maupun politik (Al-Ghareeb, 2020). Agar tetap dalam kondisi *survive* organisasi akan melakukan langkah-langkah antisipasi dan inovasi (Aula, 2022). Dalam hal peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai, organisasi lebih terbuka terhadap peningkatan *skill* dan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan Pelatihan. Peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan disinyalir merupakan faktor utama dalam memperkuat organisas/lembaga menghadapi era distrupsi saat ini.

Di sisi lain posisi lembaga Diklat dalam struktur sebuah organisasi saat ini sudah sejajar dengan divisi-divisi lain misalnya divisi operasional. Hal demikian disebabkan karena Lembaga Pendidikan dan Pelatihan dalam sebuah organisasi mempunyai peran yang sangat vital terhadap keberlangsungan produktifitas organisasi (Stanca, 2014). Mencetak aktor-aktor penggerak mulai dari tingkatan paling bawah sampai dengan tingkatan top manajer. Menginvestasikan kecakapan *skill* terhadap pekerja menjadi faktor pendorong keberhasilan dalam peningkatan kinerja organisasi. (Jennifer C. Percival, 2013). Bahkan peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan akan mempengaruhi motivasi, kreatifitas dan sikap kerja yang positif (Somsing, 2017).

Idealnya setiap lembaga pendidikan dan pelatihan dapat mengukur ketercapaian program secara komprehensif, sampai dengan mengukur efektifitas dan efisiensinya (Abraham, 2021). Setelah

training diberikan, perlu diketahui sejauh mana kontribusi *training* tersebut terhadap perubahan perilaku pegawai yang berdampak kepada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi yang lebih komprehensif guna mengukur sejauhmana efektifitas sebuah pelatihan.

Saat ini divisi pelatihan dalam perusahaan dituntut untuk meyakinkan top manajer perusahaan agar mau menginvestasikan dananya dalam hal peningkatan kinerja pegawai melalui pelatihan. Namun dari sisi penyandang dana membutuhkan sebuah keyakinan bahwa investasi yang telah dikeluarkan tidak sia-sia, karena tidak bisa dipungkiri bahwa penyelenggaraan sebuah pelatihan memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit. American Society for Training and Development (ASTD) menyebutkan bahwa sekitar 78% organisasi atau perusahaan mengukur reaksi peserta pelatihan, 49% mengukur tentang pembelajaran pada saat pelatihan, 25% mengukur tentang perubahan perilaku pegawai dan hanya 7% yang mengukur tentang dampak pelatihan terhadap perusahaan (Lantu, 2020). Fenomena tersebut semakin membuat kesan bahwa pelatihan pegawai hanya untuk menghambur-hamburkan uang.

Dalam menjawab fenomena diatas divisi pelatihan perlu menghitung pengembalian atas investasi yang telah dikeluarkan perusahaan. Pengembalian ini dalam bidang ekonomi disebut dengan *Return On Investment* (ROI) dalam bidang kepelatihan di sebut dengan *Return on Training Investment* (RoTI). Pengembalian atas investasi yang dikeluarkan tidak hanya berlaku bagi perusahaan komersil, namun perusahaan yang dibiayai oleh anggaran negara juga harus menerapkannya. Alasannya adalah setiap rupiah yang telah dikeluarkan oleh negara harus dipertanggungjawabkan kemanfaatannya. Sehingga pertanyaan penelitian dalam artikel adalah bagaimana cara menghitung efektifitas pelatihan melalui *Return on training Investment*?

Literatur Review

Pelatihan

“Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi” (Sedarmayanti, 2016). Gomes dalam jurnalnya menuturkan “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaanya.” (Lolowang, 2016)

Evaluasi Program Pelatihan.

Evaluasi Program Pelatihan bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan memberikan nilai optimal dan sumber daya pelatihan dikerahkan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi (Anna Lavelle (Kauffled, 2013). Sedemikian pentingnya program pelatihan mereka, ada

tekanan besar untuk mengevaluasi program pelatihan dan memastikan bahwa program tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kluge, 2013).

Saat ini banyak kalangan dari pimpinan perusahaan menginginkan diferensiasi evaluasi program yang lebih bervariasi dan berbeda. Salah satu terobosan besar yang di kemukakan oleh Jack Philips adalah bahwa pelatihan harus dapat memberikan dampak berupa keuntungan finansial atas biaya yang telah dikeluarkan sebuah perusahaan. Ukuran ini bagi sebagian orang dianggap logis karena dapat mengukur keberhasilan sebuah pelatihan dari sudut pandang berbeda. Jack Phillips mengatakan dengan istilah *Return On Investment*. Adapun pertanyaan dalam penulisan ini adalah bagaimana menghitung *Return On Investment* pelatihan.

METODE

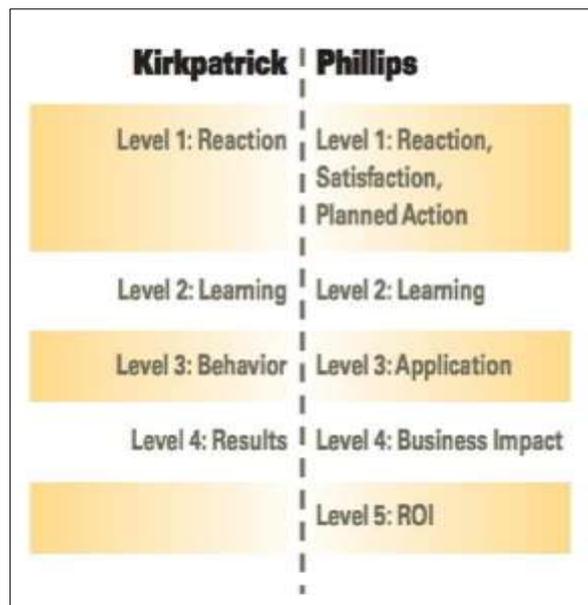
Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2019). “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian” (Arikunto, 2017).

Tujuan penelitian ini mengetahui bagaimana *return on training Investment* sebuah pelatihan. Sumber data penelitian berupa artikel dan buku-buku yang relevan dengan tema penelitian. Teknik pengambilan data melalui studi pustaka. Untuk tahapan analisis data, peneliti memulai dengan mengumpulkan seluruh artikel dan buku-buku yang relevan dengan tema penelitian. Kemudian peneliti mengolah, menganalisis data tersebut sesuai dengan pertanyaan penelitian dan langkah terakhir adalah menyajikan data secara naratif .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Return on Training Investment (RoTI), merupakan sebuah model yang digunakan untuk menjelaskan dan membuktikan sebuah pelatihan efisien atau tidak. RoTI memberikan gambaran yang jelas dan akurat mengenai hasil dari sebuah pelatihan dengan menghitung dan mengkonversi semua benefit menjadi monetary value. *Calculating training's ROI refers to the comparison of the monetary benefits of training against the training cost* (Teixeira, 2014).

Beberapa pihak menyebut RoTI adalah evaluasi program pelatihan level 5 dari model *Kirpatrick four level*, namun sebenarnya ada beberapa perbedaan diantara keduanya sebagaimana gambar dibawah ini:



Gambar 1. Evaluasi Program Kirkpatrick dan J.Phillips

Sumber: Jack.Phillips Model

Pelatihan dikatakan berhasil tidak cukup hanya jika peserta mengalami peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) maupun perilaku (*attitude*) saja. Namun agar pimpinan puncak meyakini bahwa *menginvestasikan* program pelatihan sebagai suatu investasi, maka divisi pelatihan harus dapat meyakinkan pimpinan tersebut dengan cara menghitung atau memprediksikan berapa besar nilai *Return on Training Investment* (ROTI = Pengembalian Keuntungan Investas Pelatihan) dari sebuah pelatihan yang akan diselenggarakan.

Langkah-langkah dalam mengevaluasi pelatihan sampai dengan perhitungan RoTI sebagai berikut (Abraham, 2021);

Level 1 (reaction)

Pada level reaksi, ukuran mengenai hal ini didesain untuk mengetahui opini ataupun *feedback* dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan kuisioner pada akhir pelatihan, ataupun setelah *pelatiha* dijalani berakhir para peserta ditanya mengenai seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan secara keseluruhan, terhadap pelatih/instruktur, materi yang disampaikan, bahan-bahan yang disediakan, dan fasilitas pelatihan yang digunakan.

Level 2 (learning)

Pada level kedua yakni *learning*, informasi yang ingin diperoleh adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta dapat menguasai konsep, pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan berlangsung. Pada level ini biasanya dilakukan dengan mengadakan tes tertulis (*essay* atau *multiple choice*), *performance test* dan latihan-latihan simulasi. Pertanyaan yang

diajukan dalam tes disusun sedemikian rupa sehingga mampu mencakup semua materi dari semua program pelatihan yang diikuti oleh peserta pelatihan.

Level 3 (behaviour)

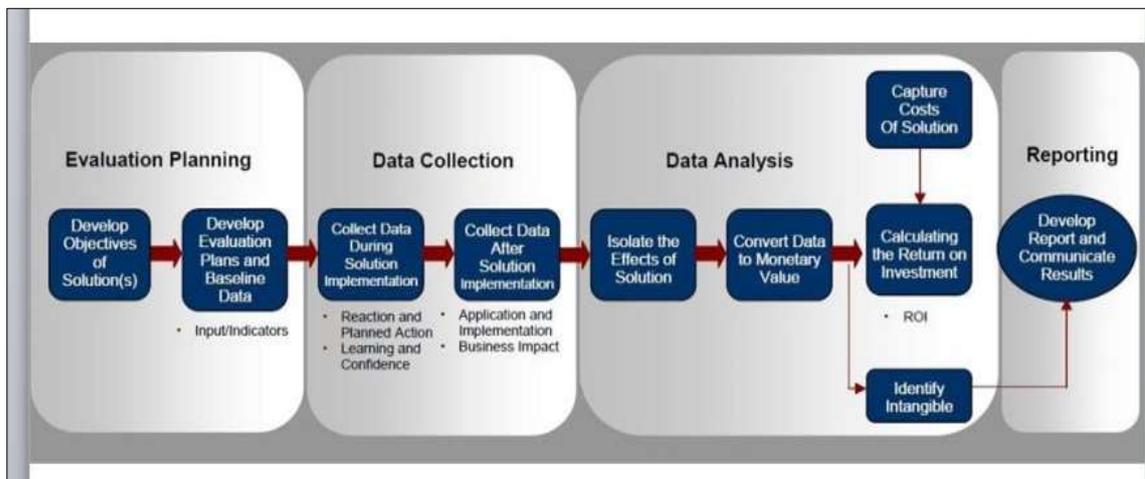
Pada level ketiga yakni *behavior*, informasi yang ingin diperoleh adalah perilaku dari para peserta (*before-after*) sehingga dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi peserta pelatihan. Level evaluasi ini sangat penting karena pada dasarnya sasaran dari pelatihan ini adalah untuk mengubah perilaku untuk meningkatkan performansi para peserta. Perilaku dari para peserta dapat diukur berdasarkan sistem evaluasi performansi guna mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing.

Level 4 (result)

Pelaksanaan program Diklat, tentunya bertujuan mendapatkan hasil yang baik, seperti peningkatan kualitas, produktivitas, atau tingkat keselamatan. Evaluasi di level dampak bertujuan apakah program pelatihan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui apakah tujuan ini tercapai atau tidak dapat digunakan angket, survey dan wawancara mendalam serta FGD kepada para alumni pelatihan dan masyarakat.

Level 5 (return On Investment)

Dalam gambar 2 dibawah dijelaskan langkah-langkah dalam menghitung RoTI.



Gambar 2. Langkah-langkah mengukur RoTI

Sumber: Noe

Perhitungan Return on Investment (RoTI) dilakukan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{RoTI} = \frac{\text{Net Benefits of Training}}{\text{Cost of Training}} \times 100\%$$

Gambar 3. Rumus perhitungan RoTI

Dalam penulisan ini dijelaskan contoh perhitungan RoTI sebagaimana dibawah ini.

Sebuah perusahaan ABCD ingin mengurangi cacat produk dari 30 orang tenaga produksi mereka. Kemudian, perusahaan ABCD mengirim 30 tenaga produksi itu untuk mengikuti pelatihan dalam perusahaan berbasis keterampilan produksi selama 5 hari.

Beberapa informasi finansial telah diperhitungkan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan menggunakan instruktur internal yang pada saat ini bergaji (termasuk manfaat-manfaat lain) sebesar \$52,000 per tahun. Sehingga biaya instruktur yang memberikan pelatihan selama 5 hari diperhitungkan sebesar \$1,000 (= \$52,000 / 52 minggu).
- 2) Biaya administrasi, material, dan fasilitas pelatihan lainnya diperhitungkan sebesar \$100 per orang, sehingga biaya untuk 30 orang adalah: \$100 x 30 orang = \$3,000.
- 3) Setiap pekerja produksi menerima upah sebesar \$800 per minggu, sehingga biaya ketika 30 orang ini mengikuti pelatihan selama 5 hari diperhitungkan sebesar: \$800 x 30 orang = \$24,000.
- 4) Biaya total untuk pelatihan selama 5 hari diperhitungkan sebesar \$1,000 + \$3,000 + \$24,000 = \$28,000
- 5) Setelah mendapatkan pelatihan, diasumsikan bahwa ke-30 orang mampu meningkatkan produksi sebesar 20% dan mengurangi cacat sebesar 30%. Dengan demikian diperhitungkan bahwa penghematan yang diterima selama setahun adalah \$90,000.

Berdasarkan informasi di atas, maka nilai ROTI dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ROTI} &= [(\text{Manfaat} - \text{Biaya}) / \text{Biaya}] \times 100\% \\ &= [(\$90,000 - \$28,000) / \$28,000] \times 100\% \\ &= 221\% \end{aligned}$$

Jadi, setiap \$1 yang diinvestasikan pada program pelatihan akan memberikan manfaat pada perusahaan sebesar \$2.21.

Penelitian tentang ROI juga dilakukan oleh Ryan Busra (2019) yang meneliti tentang perhitungan ROI pada program pembelajaran Pilot Project di PT PLN (studi kasus di UP3 Lubuk Pakam, Sumatera Utara). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengembalian atas investasi atas pelaksanaan program pembelajaran Pilot Project di PT PLN sebesar 526% yang artinya program pembelajaran pilot project peningkatan penjualan UP3 Lubuk Pakam tahun 2018 yang dilaksanakan

PLN UPDL Tuntutan secara signifikan memberikan dampak positif baik bagi individu karyawan maupun bagi perusahaan.

Penelitian lain Rendy Hendra (2017) meneliti tentang efisiensi *training* menggunakan RoTi dan Kirkpatrick level 4 di PT Semen Indonesia menunjukkan hasil perhitungan RoTI sebesar 241% serta menghasilkan kesimpulan bahwa pelatihan tersebut mampu meningkatkan performansi individu dan unit secara komprehensif, terlepas dari aspek lain yang mempengaruhi produksi semen.

Berdasarkan hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa mengevaluasi pelatihan sampai dengan menghitung pengembalian atas investasi (RoTI) lebih dapat menyakinkan top manager agar dapat memberikan dana untuk peningkatan kompetensi pegawai melalui jalur pendidikan dan pelatihan.

KESIMPULAN

Return On Training Investment (RoTI) adalah suatu ukuran yang diperoleh oleh suatu lembaga/perusahaan dalam jangka waktu tertentu atas investasi suatu program pelatihan yang dilaksanakan. *Return On Training Investment* (RoTI) dihitung berdasarkan estimasi atau data terhadap biaya ataupun keuntungan atas program pelatihan. Tujuannya untuk mengetahui sampai sejauhmana pelatihan yang dilakukan memberikan dampak hasil (results) terhadap peningkatan produktifitas alumni pelatihan, unit kerja, maupun lembaga/perusahaan secara keseluruhan.

Tahapan sebelum melakukan perhitungan ROI adalah melakukan pengukuran dengan menggunakan model evaluasi kirkpatrick yakni *reaction*, *learning*, *behaviour* dan *result*. Tahapan ini disinyalir dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap pengukuran efektifitas dan efisiensi sebuah perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, I. (2021). The Concept Of Model Evaluation Kirkpatrick plus Return On Training Investment (In Order Improve Public Services The Government). *The 1st International Seminar On Teacher Training and Education 2021 (ISTED 2021)* (hal. 121-132). Purwokerto: EAI <http://dx.doi.org/10.4108/eai.17-7-2021.2312151>.
- Al-Ghareeb, N. F. (2020). Human Resource Management and Organizational Resilience in the Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications. *2nd International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (hal. 1-6). Sakheer, Bahrain: IEEE Xplore.
- Arikunto, S. (2017). *Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Aula, S. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi. *Jurnal Sains dan Seni ITS Vol. 11, No. 1 (2022)*,, 143-148.
- Jennifer C. Percival, B. P. (2013). Return on investment for workplace training: the Canadian experience. *International Journal of Training and Development 17:1*, 20-32.
- Kauffed, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 135-155.
- Kluge, S. R. (2013). The Training Evaluation Inventory (TEI) - Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training Success. *Vocations and Learning 7 DOI 10.1007/s12186-013-9106-4*, 41-73.
- Lantu, D. C. (2020). Was the training effective? Evaluation of managers' behavior after a leader development program in Indonesia's best corporate university. *International Journal Of Training Research*, 1-16 doi.org/10.1080/14480220.2020.1864446.
- Lolowang, M. &. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berlian Kharismatik Pacifik. *Emba*, 177-186.
- Nusfiyah, K., & Al Maghfuri, R. S. . (2023). Leadership and Employee Productivity at The Galatta Lestarindo Fertilizer Company. *Miftah : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 39-47. <https://doi.org/10.61231/miftah.v1i1.75>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama.
- Somsing, A. a. (2017). Managerial creativity: the roles of dynamic capabilities and risk. *European Management Review*, Vol. 14 No. 4, 423-437 DOI:10.1111/emre.12118.
- Stanca, E. C. (2014). The impact of training on productivity: evidence from a panel of Italian firms. *International Journal of Manpower Vol. 35 Iss 8*, 1140 - 1158 DOI: 10.1108/IJM-08-2012-0121.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Teixeira, C. C. (2014). Training evaluation levels and ROI. *European Journal of Training and development*, 845-870 doi.org/10.1108/EJTD-05-2014-0037.
- Ulum, M. (2023). Application of Sharia Principles and Consumer Interest in Sharia Hotels. *Miftah : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 11-18. <https://doi.org/10.61231/miftah.v1i1.69>
- Ulum, M. ., & Mun'im, A. . (2023). Leadership and Performance of Teachers and Employees of SMK Sunan Drajat Lamongan. *Multidisciplinary Journal of Education , Economic and Culture*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.61231/mjeec.v1i1.48>