

**Komparasi Efektivitas Biaya Pelatihan Sumber Daya Manusia  
Pada Bank Umum Syariah di Indonesia**

**Nurati<sup>1</sup> dan Retno Kusumastuti<sup>2</sup>**

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia  
nratih.mail@gmail.com<sup>1</sup> dan rekusuma@yahoo.com

**ABSTRACT.**

*Training is essentially a learning process. Maqashid sharia as the foundation of sharia banking has the first goal of educating or conducting research for individuals. Industry competitiveness will not be able to increase without employees who are reliable and competent in their fields. The industry invests heavily in the training and development of its employees. It is time for the organization or BUS to change their perspective on aspects of employees in the organization or BUS, if they want BUS or their organization to be superior and bigger. This study aims to analyze the cost-effectiveness of BUS training in Indonesia in the period 2020 to 2022. The method used is descriptive analysis with a comparative model and quadrant analysis between sampling on the performance of the training cost-effectiveness ratio. The results of the study used quadrant analysis, namely BUS in quadrant 1: PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS), PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI), PT. Bank Aceh Syariah (BACS) and PT. Bank Victoria Syariah (BVIS). Quadrant 2 namely: PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS), PT. BCA Syariah (BCAS) and PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI). Quadrant 3 is nil. Finally in quadrant 4 there are: PT. Bank Mega Syariah (BMS), PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS), PT. Sharia National Pension Savings Bank, Tbk (BTPS), PT. Bukopin Sharia Bank (BSB) and PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL). Categorization using quadrant analysis indicates that the BUS industry in Indonesia is mostly not effective in managing and realizing HR training costs.*

**Keywords:** Training, human resources, Islamic banking

**ABSTRAK.**

Pelatihan pada hakikatnya adalah proses pembelajaran. Maqashid syariah sebagai landasan perbankan syariah memiliki tujuan pertama yaitu mendidik atau melakukan penelitian bagi individu. Daya saing industri tidak akan bisa meningkat tanpa adanya SDM yang handal dan kompeten di bidangnya. Industri berinvestasi dalam hal pelatihan dan pengembangan SDMnya. Sudah saatnya organisasi atau BUS mengubah cara pandang mereka terhadap aspek SDM dalam organisasi atau BUS, bila menginginkan BUS atau organisasinya menjadi lebih unggul dan semakin besar. Penelitian ini bertujuan menganalisa efektifitas biaya pelatihan BUS di Indonesia pada kurun waktu tahun 2020 hingga 2022. Metode yang digunakan adalah analisis deksriptif dengan model komparasi dan analisa kuadran antar sampling atas kinerja rasio efektifitas biaya pelatihan. Hasil penelitian menggunakan analisa kuadran yakni BUS pada kuadran 1:PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS), PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI), PT. Bank Aceh Syariah (BACS) dan PT. Bank Victoria Syariah (BVIS).. Kuadran 2 yaitu: PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS), PT. BCA Syariah (BCAS) dan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI). Kuadran 3 nihil. Terakhir pada kuadran 4 terdapat: PT. Bank Mega Syariah (BMS), PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS), PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS), PT. Bank Syariah Bukopin (BSB) dan PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL). Pengkategorian dengan analisa kuadran mengindikasikan industri BUS di Indonesia sebagian besar belum efektif dalam mengelola dan merealisasikan biaya pelatihan SDM.

*Kata kunci: Pelatihan, sumber daya manusia, bank umum syariah*

## **PENDAHULUAN**

Munculnya sistem syariah, khususnya di industri perbankan, tidak lepas dari kesadaran mayoritas masyarakat muslim Indonesia yang tidak puas dengan ketidakadilan sistem dan sistem perbankan konvensional. Selain itu, perubahan rezim konvensional ini juga didorong oleh keinginan untuk mengubah sistem sosial, politik, dan ekonomi berdasarkan prinsip-prinsip Islam dan kepribadian Islam yang lebih kuat, serta upaya reformasi ekonomi makro dan reformasi struktural pada negara berpenduduk mayoritas Islam. (Dikutip dari Setiawan, 2006, Tho'in, 2016).

Namun sistem perbankan syariah di Indonesia masih sangat baru, sehingga diperlukan strategi untuk merangsang minat masyarakat dalam menggunakan layanan perbankan syariah. Strategi yang dapat digunakan bank syariah untuk menentukan keberhasilannya adalah meningkatkan kualitas layanannya dengan bantuan personel yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi SDM adalah melalui pelatihan (Bariqi, 2018).

Pelatihan pada hakikatnya adalah proses pembelajaran. Pelatihan dapat diartikan sebagai proses yang banyak digunakan dalam organisasi untuk meningkatkan kompetensi departemen SDM melalui pembuatan dan penggunaan berbagai program yang secara efektif mempengaruhi kinerja SDM. (Suryani dan Aji, 2020 dan Bariqi, 2018). Sugandha (2019) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memberikan sumbangsih 84,2% terhadap prestasi kerja.

Maqashid syariah sebagai landasan perbankan syariah memiliki tujuan pertama yaitu mendidik atau melakukan penelitian bagi individu (Mulyani, 2019). Mulyani menemukan dalam penelitiannya bahwa pelaksanaan pelatihan tersebut menunjukkan pelaksanaan yang belum optimal. Landasan Maqashid syariah sejalan dengan yang disampaikan oleh Samsuni (2021), yaitu Islam mendorong untuk melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan salah satunya berasal dari QS. An Nahl ayat 125 yang artinya:

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”*

Lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK). juga mengatur kewajiban perbankan untuk memberikan pelatihan bagi SDMnya. OJK mengemukakan dalam POJK No 24. Tahun 2022 tentang Pengembangan kualitas sumber daya manusia Bank Umum ayat 4 pasal 4 yang berbunyi:

*“Bank wajib merealisasikan penyediaan dana untuk pengembangan kualitas SDM untuk setiap tahun buku paling sedikit 3,5% (tiga koma lima persen) dari total realisasi beban gaji kotor tahun sebelumnya.”*

Persyaratan dari OJK memang diharapkan dapat meningkatkan daya saing di industri perbankan. Daya saing industri tidak akan bisa meningkat tanpa adanya SDM yang handal dan kompeten di bidangnya. Industri/perusahaan/organisasi juga sama-sama perlu berinvestasi dalam hal pelatihan dan pengembangan SDMnya (Harding dkk, 2018). Sudah saatnya organisasi atau BUS mengubah cara pandang mereka terhadap aspek SDM dalam organisasi atau BUS, bila menginginkan BUS atau organisasinya menjadi lebih unggul dan semakin besar (Prayetno, 2017).

Maka penting membuat sebuah penelitian mengenai biaya pelatihan SDM dengan pertanyaan penelitian bagaimana efektifitas biaya pelatihan SDM pada Bank Syariah? Penelitian ini akan menelisis komparasi efektifitas pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Syariah. Populasi yang digunakan adalah Bank Syariah yang berstatus Bank Umum Syariah. Selanjutnya artikel ini akan membahas lebih dalam mengenai penelitian dengan judul "Komparasi Efektivitas Biaya Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Bank Umum Syariah di Indonesia".

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Bank Syariah di Indonesia dengan kriteria sebagai berikut:

No	Kriteria	Kondisi
1	Bank Syariah	Berstatus Bank Umum Syariah (BUS)
2	Laporan Keuangan	Audited predikat wajar tanpa pengecualian
3	Umur	Telah berdiri minimal 1 tahun pada Desember 2022
4	Periode	2020 - 2022

**Tabel 1. Kriteria Populasi**

Berdasarkan pertimbangan di atas maka terpilihlah 12 (dua belas) BUS yang memenuhi kriteria, yakni:

No	Bank Umum Syariah
1	PT. Bank Aceh Syariah (BACS)
2	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS)
3	PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI)
4	PT. Bank Victoria Syariah (BVIS)
5	PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS)
6	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI)
7	PT. Bank Mega Syariah (BMS)
8	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS)
9	PT. Bank Syariah Bukopin (BSB)
10	PT. BCA Syariah (BCAS)
11	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS)
12	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL)

**Tabel 2. Rincian Populasi**

Setelah memiliki sampling dari populasi, selanjutnya akan dilakukan analisis deskriptif dengan model komparasi (perbandingan) kinerja. Komparasi yang digunakan sebagai metode pada penelitian ini fokus pada menghitung efektifitas pelatihan. Peneliti menghadapi kesulitan mendapatkan data yang diperlukan dari masing-masing BUS, hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Efektifitas dihitung dengan dua cara yaitu melalui *proxy* (1) *training cost per employee* dan (2) *training cost ratio*. Rasio-rasio yang menjadi *proxy* tersebut jika dijabarkan adalah sebagai berikut:

No	Nama Rasio	Rumus
1	<i>Training Cost per Employee Ratio</i> (TCE)	$\frac{\text{Total Biaya Pelatihan}}{\text{Total Karyawan}}$
2	<i>Training Cost Ratio</i> (TCR)	$\frac{\text{Total Biaya Pelatihan}}{\text{Total Biaya Tenaga Kerja}}$

**Tabel 3. Rasio Efektivitas Pelatihan**

Adapun data-data yang diperlukan bisa didapatkan melalui *annual report* atau *sustainability report* masing-masing BUS. Setelah menyelesaikan perhitungan efektifitas, peneliti akan membuat sebuah *summary* berisi report yang memuat penilaian. *Proxy* nomor 1 dan 2 akan di peringkat, semakin tinggi nilai rasionya maka semakin baik. Khusus *Proxy* nomor 2 akan ditambahkan analisa *threshold* dengan nilai minimal 3,5% yang menyatakan lolos uji sesuai POJK No 24 tahun 2022.

Setelah melakukan analisa diatas, selanjutnya peneliti akan Menyusun sebuah kuadran. Penggunaan kuadran dapat mempermudah pemahaman dan interpretasi data serta membantu dalam pengambilan keputusan. Peneliti dapat menganalisis perbedaan serta komitmen BUS terhadap pelatihan SDM. Seluruh perhitungan dan analisa dilakukan menggunakan *Microsoft Excel – Home and Student 2019*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Training Cost per Employee Ratio (TCE)

Rasio TCE digunakan untuk mengukur jumlah biaya yang dikeluarkan BUS dalam pelatihan SDM dibandingkan dengan jumlah SDM. Rasio ini memberikan gambaran tentang sejauh mana BUS menginvestasikan sumber daya finansialnya dalam pengembangan SDM melalui pelatihan.

Dalam konteks ini, rasio tersebut menerangkan efisiensi dan komitmen BUS terhadap pengembangan sumber daya manusia. Jika Training Cost per Employee relatif tinggi, dapat menunjukkan bahwa BUS mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk melatih dan mengembangkan SDM, yang dapat dianggap sebagai tanda komitmen yang kuat dalam pengembangan mereka.

Di sisi lain, jika Training Cost per Employee rendah, hal ini dapat menunjukkan bahwa BUS mungkin tidak memberikan prioritas yang cukup pada pelatihan dan

pengembangan SDM. Ini dapat menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana biaya pelatihan BUS mampu mengcover total jumlah. Hasil perhitungan dari rasio TCE adalah sebagai berikut:

No	Bank Umum Syariah	TCE Ratio		
		2022	2021	2020
1	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS)	16,47	12,73	12,68
2	PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI)	13,59	8,59	4,33
3	PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS)	11,12	9,38	6,65
4	PT. Bank Aceh Syariah (BACS)	10,91	2,13	2,50
5	PT. BCA Syariah (BCAS)	9,70	4,12	3,36
6	PT. Bank Victoria Syariah (BVIS)	6,58	6,54	5,35
7	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI)	6,17	5,14	5,73
8	PT. Bank Mega Syariah (BMS)	4,20	5,53	4,05
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS)	4,12	2,15	2,45
10	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS)	2,09	2,10	1,31
11	PT. Bank Syariah Bukopin (BSB)	1,45	1,26	1,47
12	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL)	1,28	1,11	2,65

**Tabel 4. Training Cost per Employee Ratio (TCE)**

Rata-rata nilai pada tabel 4 adalah sebesar 5,58x. Rata-rata menggambarkan kondisi normal di antara sampling. Kolom "No" pada tabel 4 menggambarkan peringkat BUS dengan TCE tertinggi hingga terendah *based on* data 2022 sebagai yang terakhir. *Coloring* dimaksudkan untuk mengelompokkannya pada masing-masing tahun menjadi : warna hijau merupakan 3 peringkat terbaik dan warna kuning merupakan 3 peringkat terbawah.

Bicara peringkat 3 terbaik, pada tahun 2020 berikut: (1)NTBS, (2)BJBS dan (3)BSI. Kemudian pada tahun 2021: (1)NTBS, (2)BJBS dan (3)BMI. Serta pada tahun 2022 berikut: (1)NTBS, (2)BMI dan (3)BJBS.

Melihat sisi lain, peringkat 3 terbawah, pada tahun 2020 berikut: (10)BPDS, (11)BTPS dan (12)BSB. Pada tahun 2021: (10)BTPS, (11)BSB dan (12)BAL. Sedangkan pada 2022: (10)BTPS, (11)BSB dan (12)BAL.

NTBS atau PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah berhasil mengoptimalkan rasio TCE selama 3 tahun terakhir. Konsisten terlihat dari *trend* ratio selalu hijau dan tertinggi dibandingkan sampling lainnya. Nilai ratio NTBS berada di atas rata-rata sampling. Manajemen NTBS telah memenuhi kewajiban pelatihan kepada SDMnya diatas rata-rata industri. Hal ini patut dipertahankan dan dioptimalkan pada tahun-tahun kinerja berikutnya.

### Training Cost Ratio (TCR)

Rasio TCR adalah indikator yang menggambarkan sejauh mana BUS memiliki sumber daya finansial yang tersedia untuk mengalokasikan dana untuk program pelatihan SDM. TCR memberikan pemahaman tentang proporsi atau persentase biaya pelatihan dalam konteks keseluruhan biaya atau pendapatan BUS.

BUS harus memiliki dana yang cukup untuk melaksanakan program pelatihan yang efektif. Rasio TRC mengindikasikan sejauh mana BUS mampu mengalokasikan

sumber daya finansial yang memadai untuk melaksanakan program-program pelatihan yang diperlukan. TCR memberikan pemahaman tentang komitmen BUS dalam mengembangkan SDM dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Jika rasio tersebut tinggi, dapat mengindikasikan bahwa BUS memiliki alokasi finansial yang kuat untuk mendukung program pelatihan yang luas dan mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa BUS menganggap pelatihan sebagai investasi penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Hasil dari perhitungan TCR adalah sebagai berikut:

No	Bank Umum Syariah	TCR Ratio		
		2022	2021	2020
1	PT. Bank Aceh Syariah (BACS)	6,70%	1,70%	2,04%
2	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS)	6,43%	5,03%	5,35%
3	PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI)	6,36%	4,13%	2,26%
4	PT. Bank Victoria Syariah (BVIS)	3,89%	4,02%	3,33%
5	PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS)	2,61%	2,28%	1,89%
6	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI)	2,32%	2,23%	2,36%
7	PT. Bank Mega Syariah (BMS)	2,10%	3,10%	2,45%
8	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS)	1,66%	1,08%	1,45%
9	PT. Bank Syariah Bukopin (BSB)	1,55%	1,34%	1,66%
10	PT. BCA Syariah (BCAS)	1,53%	1,02%	0,59%
11	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS)	1,45%	1,31%	0,98%
12	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL)	0,52%	0,47%	1,20%

**Tabel 5. Training Cost Ratio (TCR)**

Rata-rata nilai pada tabel 5 adalah sebesar 2,51%. Rata-rata menggambarkan kondisi normal di antara sampling. Kolom "No" pada tabel 4 menggambarkan peringkat BUS dengan TCR tertinggi hingga terendah *based on* data 2022 sebagai yang terakhir. *Coloring* dimaksudkan untuk mengelompokkannya pada masing-masing tahun menjadi : warna hijau merupakan BUS dengan TCR  $\geq 3,5\%$  dan warna kuning merupakan BUS dengan TCR  $< 3,5\%$ .

Berpedoman pada POJK No 24. Tahun 2022, BUS setidaknya merealisasikan biaya pelatihan minimal sama atau lebih besar dari 3,5% dari biaya tenaga kerjanya. Maka pada 2020 hanya NTBS yang memenuhi persyaratan. Kemudian pada 2021 jumlah BUS yang memenuhi persyaratan meningkat menjadi: (1) NTBS, (2) BMI dan (3) BVIS. Kondisi terus membaik pada tahun 2022 menjadi: (1) BACS, (2) NTBS, (3) BMI dan (4) BVIS.

Meski TCR BACS pada tahun 2022 BACS memiliki nilai tertinggi di sampling, hal ini baru menjadi titik permulaannya. Sebab di tahun sebelumnya, BACS tidak memenuhi persyaratan. BACS perlu menjaga performanya pada tahun-tahun berikutnya. Kondisi TCR terbaik justru dimiliki oleh NTBS dengan selalu konsisten hijau pada 3 tahun terakhir. Bahkan pada 2022 NTBS menduduki peringkat ke-dua perolehan TCR tertinggi.

Berada di belakangnya, BMI mempunyai potensi terbesar sebab merupakan BUS dengan aset tertinggi nomor 2 di Indonesia. Selain itu BMI merupakan *Legend*,

Bank syariah pertama yang berdiri di Indonesia pada tahun 1992. Banyak hal-hal positif dari BMI yang semoga menjadikannya memiliki rasio TCR dengan optimal pada tahun-tahun ke berikutnya.

BSI nampaknya perlu melakukan *benchmark* serta *adjusting* strategi pelatihan SDM nya. Sebagai BUS terbesar di Indonesia, nilai TCR BSI tidak lolos persyaratan threshold OJK bahkan di bawah rata-rata nilai industrinya. Peningkatan pemberian pelatihan kepada SDM masih perlu dilakukan.

## Kuadran Pelatihan

Kuadran berasal dari ilmu sudut berelasi. Satu derajat didefinisikan sebagai ukuran besar sudut yang disapu oleh jari-jari lingkaran dengan jarak putar sejauh 1 per 360 putaran. Dalam perhitungan sudut, terdapat sudut-sudut berelasi yang terdiri atas kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV. Adapun untuk sudut lancip pada kuadran I berlaku  $(90^\circ - \alpha^\circ)$ , pada kuadran II berlaku  $(90^\circ + \alpha^\circ)$  dan  $(180^\circ - \alpha^\circ)$ , pada kuadran III berlaku  $(180^\circ + \alpha^\circ)$  dan  $(270^\circ - \alpha^\circ)$ , dan pada kuadran IV berlaku  $(270^\circ + \alpha^\circ)$ ,  $(360^\circ - \alpha^\circ)$  dan  $(360^\circ + \alpha^\circ)$  (Gusmania dkk, 2021).

Kuadran tersebut dapat membantu Anda mengkategorikan BUS berdasarkan alokasi sumber daya untuk pelatihan dan tingkat keterlibatan dalam pengembangan SDM. Berikut adalah pembagian kuadran:

<b>Kuadran 2: Rendah Training Cost Ratio, Tinggi Training Cost per Employee</b> TCR yang rendah, menunjukkan alokasi anggaran yang rendah untuk pelatihan, tetapi memiliki TCE yang tinggi, menunjukkan bahwa BUS melatih sejumlah besar SDM mereka secara proporsional dengan sumber daya yang terbatas. BUS dalam kuadran ini mungkin menggunakan pendekatan pelatihan skala besar atau mengandalkan pelatihan internal dengan biaya yang lebih rendah.	<b>Kuadran 1: Tinggi Training Cost Ratio, Tinggi Training Cost per Employee</b> TCR yang tinggi, menunjukkan alokasi anggaran yang besar untuk pelatihan, dan juga memiliki tingkat TCE yang tinggi, menunjukkan bahwa BUS melatih sejumlah besar SDM mereka secara proporsional. BUS dalam kuadran ini menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menginvestasikan sumber daya untuk pelatihan SDM.
<b>Kuadran 4: Rendah Training Cost Ratio, Rendah Training Cost per Employee</b> TCR yang rendah, menunjukkan alokasi anggaran yang rendah untuk pelatihan, dan juga memiliki TCE yang rendah, menunjukkan bahwa jumlah SDM yang menerima pelatihan relatif sedikit dengan sumber daya yang terbatas. BUS mungkin memiliki fokus terbatas pada pelatihan SDM atau menghadapi keterbatasan dalam mengalokasikan sumber daya untuk	<b>Kuadran 3: Tinggi Training Cost Ratio, Rendah Training Cost per Employee</b> TCR yang tinggi, menunjukkan alokasi anggaran yang besar untuk pelatihan, tetapi memiliki TCE yang rendah, menunjukkan bahwa jumlah SDM yang menerima pelatihan relatif sedikit. BUS-BUS dalam kuadran ini mungkin memiliki fokus pada pelatihan intensif untuk sejumlah kecil SDM yang dipilih dengan hati-hati.

pelatihan.
------------

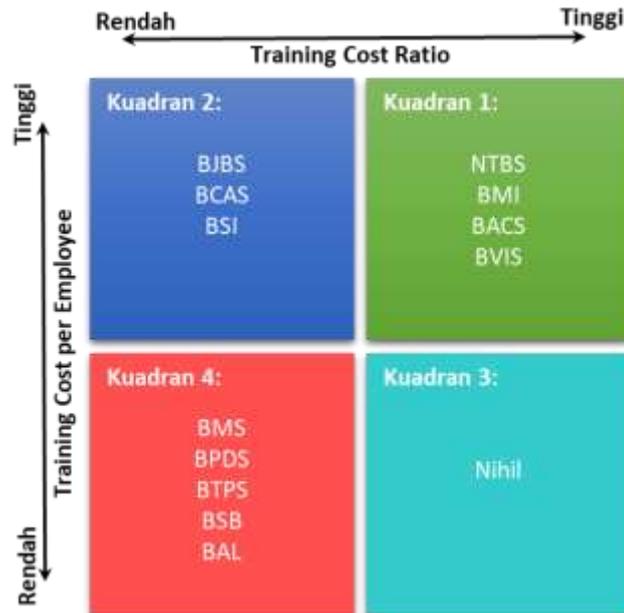
**Tabel 6. Penjelasan Kuadran**

Langkah selanjutnya adalah membuat pengelompokan berdasarkan tingkat. TCE dikelompokkan berdasarkan nilai rata-rata industrinya dan TCR dikelompokkan berdasarkan syarat minimum pada POJK No 24 tahun 2022. Pada rasio TCE, tingkat tinggi adalah BUS dengan nilai  $\geq 5,58x$ , sedangkan tingkat rendah dengan nilai  $< 5,58x$ . Pada rasio TCR, tingkat tinggi adalah BUS dengan nilai  $\geq 3,5\%$  sedangkan tingkat rendah dengan nilai  $< 3,5\%$ . Dalam tabulasi pengelompokannya adalah berikut:

No	Bank Umum Syariah	TCE	TCR
		2022	2022
1	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS)	Tinggi	Tinggi
2	PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI)	Tinggi	Tinggi
3	PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS)	Tinggi	Rendah
4	PT. Bank Aceh Syariah (BACS)	Tinggi	Tinggi
5	PT. BCA Syariah (BCAS)	Tinggi	Rendah
6	PT. Bank Victoria Syariah (BVIS)	Tinggi	Tinggi
7	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI)	Tinggi	Rendah
8	PT. Bank Mega Syariah (BMS)	Rendah	Rendah
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk (BPDS)	Rendah	Rendah
10	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS)	Rendah	Rendah
11	PT. Bank Syariah Bukopin (BSB)	Rendah	Rendah
12	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL)	Rendah	Rendah

**Tabel 7. Pengelompokan Tingkat Kuadran**

Melanjutkan analisa kuadran, berdasarkan tabel 4 s.d. 7, *positioning* keempat kuadran dengan menggunakan data BUS posisi 2022 (terakhir) serta analisisnya dapat diilustrasikan sebagai berikut:



**Tabel 8. Kuadran Pelatihan**

Berdasarkan analisa kuadran penelitian pada tabel 8, hanya 25% BUS yang menempati kuadran 1, 25% lagi pada kuadran 2, 0% pada kuadran 3, dan 50% pada kuadran 4.

BUS pada kuadran 1: NTBS, BMI, BACS dan BVIS perlu menjaga optimalisasi TCE dan TCR. Langkah selanjutnya adalah meningkatkan kualitas pelatihan serta memonitor SDM terlatih. Kuadran 2 yaitu: BJBS, BCAS dan BSI disarankan meningkatkan anggaran serta realisasi biaya pelatihan. Manajemen BUS pada kuadran 2 perlu memiliki mindset bahwa biaya pelatihan adalah investasi. Terakhir pada kuadran 4 terdapat: BMS, BPDS, BTPS, BSB dan BAL yang jauh tertinggal dari segi TCE dan TCR. Kuadran 4 wajib mendesign kembali strategi pelatihan SDM mulai dari poin peningkatan biaya pelatihan, pembuatan perencanaan pelatihan dan target pelatihan.

Tabel 8 mengindikasikan industri BUS di Indonesia sebagian besar belum efektif dalam mengelola dan merealisasikan biaya pelatihan SDM. Menjadi sebuah pertanyaan apakah manajemen pada sebagian besar BUS belum optimal dalam penerapan konsep *human capital*?

Berdasarkan teori *human capital* menurut Stockey (2003) yang dikutip dari Prayetno (2017) adalah

*“the term of human capital is recognition that people in organization and business are an important and essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization*

*performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is an investment not just an expense”.*

Dengan kata lain, *human capital* adalah sebuah konsep yang menggambarkan orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sebagai aset penting dan sangat diperlukan yang berkontribusi terhadap perkembangan dan pertumbuhan, seperti aset fisik seperti mesin dan modal kerja. Sikap dan keterampilan serta kemampuan manusia berkontribusi pada kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan, dan dukungan adalah investasi, bukan hanya sekedar biaya, melainkan ini adalah investasi (Prayetno, 2017).

Peneliti berharap manajemen BUS memberikan perhatian ekstra pada tahun-tahun mendatang. Pemberian pelatihan kepada SDM masih menjadi salah satu tantangan bagi BUS. Terlebih di masa digitalisasi saat ini. Perkembangan teknologi yang sangat cepat menempatkan BUS berada pada posisi yang sangat strategis bahkan bagi Indonesia dengan penduduk Muslim terbesar di dunia. *Philosophy thinking, if the employee is not enough (competence) then you just lost big time, big investment and big opportunity but if you put human capital first, become the best is not limitation.*

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dari Analisa data dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. BUS dengan efektifitas terbaik pada *proxy* rasio TCE pada tahun 2022 adalah berikut: (1)PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS), (2)PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan (3) PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS).
- b. BUS dengan efektifitas di atas threshold  $\geq 3,5\%$  sesuai syarat POJK No.24 tahun 2022 adalah berikut: (1)PT. Bank Aceh Syariah (BACS), (2)PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS), (3) PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan (4) PT. Bank Victoria Syariah (BVIS).
- c. Berdasarkan analisa kuadran yakni BUS pada kuadran 1:PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah (NTBS), PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI), PT. Bank Aceh Syariah (BACS) dan PT. Bank Victoria Syariah (BVIS). perlu menjaga optimalisasi TCE dan TCR. Langkah selanjutnya adalah meningkatkan kualitas pelatihan serta memonitor SDM terlatih. Kuadran 2 yaitu: PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS), PT. BCA Syariah (BCAS) dan PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) disarankan meningkatkan anggaran serta realisasi biaya pelatihan. Manajemen BUS pada kuadran 2 perlu memiliki mindset bahwa biaya pelatihan adalah investasi. Terakhir pada kuadran 4 terdapat: PT. Bank Mega Syariah (BMS), PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Volume 5 No 6 (2023) 3098-3109 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v5i6.4200

(BPDS), PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk (BTPS), PT. Bank Syariah Bukopin (BSB) dan PT. Bank Aladin Syariah, Tbk (BAL) yang jauh tertinggal dari segi TCE dan TCR. Kuadran 4 wajib mendesign kembali strategi pelatihan SDM mulai dari poin peningkatan biaya pelatihan, pembuatan perencanaan pelatihan dan target pelatihan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat digunakan sebagai pertimbangan penelitian kedepan yakni:

- a. Ruang lingkup *time series* yang digunakan lebih panjang, lebih dari 3 tahun.
- b. Mempertimbangkan rasio perhitungan biaya pengembangan.
- c. Mempertimbangkan perhitungan jam pelatihan.
- d. Meneliti analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pelatihan.
- e. Membandingkan dengan industri yang sejenis yaitu perbankan konvensional
- f. Wawancara dengan pihak manajemen BUS mengenai pandangan serta strateginya terkait biaya pelatihan SDM.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bank Aceh Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Aceh Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Aceh Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Aladin Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Aladin Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Aladin Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Jabar Banten Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Jabar Banten Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Jabar Banten Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Mega Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Mega Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Mega Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Muamalat Indonesia . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Muamalat Indonesia . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Muamalat Indonesia . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Panin Dubai Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Panin Dubai Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Panin Dubai Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Syariah Bukopin . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Syariah Bukopin . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Syariah Bukopin . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Syariah Indonesia . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Syariah Indonesia . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Syariah Indonesia . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah . (2022). Annual Report 2021.  
Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah . (2023). Annual Report 2022.  
Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.  
Bank Victoria Syariah . (2022). Annual Report 2021.

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Volume 5 No 6 (2023) 3098-3109 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v5i6.4200

- Bank Victoria Syariah . (2023). Annual Report 2022.
- Bank Victoria Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 64-69.
- BCA Syariah . (2022). Annual Report 2021.
- BCA Syariah . (2023). Annual Report 2022.
- BCA Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.
- BPD Nusa Tenggara Barat Syariah . (2022). Annual Report 2021.
- BPD Nusa Tenggara Barat Syariah . (2023). Annual Report 2022.
- BPD Nusa Tenggara Barat Syariah . (2023). Sustainability Report 2022.
- Gusmania, Y., Agustyaningrum, N., & Hasibuan, N. H. (2021). Pengembangan Modul Trigonometri Berbasis Contextual Teaching And Learning Untuk Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kreatif Matematis Mahasiswa. *Lemma Vol.8 No. 1*.
- Harding, D., Kadiyono, A. L., Hidayat, Y., & Yanuarti, N. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan SDM Sebagai Salah Satu Upaya Menjawab Tantangan MEA. *JPSP: Jurnal Psikologi Sains dan Profesi Vol. 2 No.2*, 185-192.  
<https://ojk.go.id/>
- Mulyani, S. (2019). Analisis Kinerja Maqashid Syariah Pada Bank Syari'ah (Studi Kasus Pada Bank Umum Syari'ah Di Indonesia Tahun 2012-2016). *Jurnal Al-Iqtishod*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2022 Tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Umum.
- Prayetno, S. (2017). Strategi Human Capital : Sebuah Paradigma Baru Bagi Para Eksekutif ? *Majalah Manajemen & Bisnis STIE Ganesha*, 97-113.
- Samsuni. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Al-Qur'an. *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, 79-85.
- Sugandha, Wibowo, P., & Hendra. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja SDM PT.Jembo Energindo. *Dynamic Management Journal Vol. 3 No. 2*.
- Suryani, F. D., & Aji, T. S. (2020). Pengaruh Human Relation, Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Sdi Terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, 30-43.
- Tho'in, M. (2016). Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada BNI Syariah Surakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam Vol. 02 No.03*, 158-171.