

Jurnal Pijar
Studi Manajemen dan Bisnis

<https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 3 No. 3, 2025, Hal. 394 - 416

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**EVALUASI PROGRAM PELATIHAN MANAGEMENT TRAINEE STUDI
KASUS: SHARIA BANKER DEVELOPMENT PROGRAM (SBDP)
NANOBANK SYARIAH 2025**

Elis Handayani¹, Lindawati Kartika²

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Abstract *The competency gap between graduates and industry needs in Indonesia, driven by low education and labor efficiency, underscores the need to evaluate training program sustainability. This study assesses the Sharia Banker Development Program (SBDP) Nano Bank Syariah 2025 by identifying participant characteristics, evaluating training effectiveness using the Kirkpatrick model, and calculating the Return on Training Investment (ROTI). Employing a mixed-methods approach with 38 purposively selected respondents, data were analyzed descriptively using NVivo 15 and visualized via SIPOC diagrams. Results reveal 88% participant satisfaction, an average post-test score of 92, and a 76% action learning project outcome, indicating enhanced knowledge and skills. Additionally, 52% of participants expressed interest in financial sector careers, with a Net Promoter Score of 12%. A 136% ROTI confirms program viability. Recommendations include post-training mentoring, structuring content from foundational to technical, and expanding technical training duration and topics.*

Keywords: *competency gap, Kirkpatrick model, return on training investment, sharia banker development program, training evaluation.*

Abstrak Rendahnya tingkat pendidikan dan efisiensi tenaga kerja di Indonesia yang menyebabkan kesenjangan kompetensi antara lulusan dan kebutuhan industri. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keberlanjutan Sharia Banker Development Program (SBDP) Nano Bank Syariah 2025 dengan mengidentifikasi karakteristik peserta, menilai efektivitas pelatihan menggunakan model Kirkpatrick, dan menghitung Return on Training Investment (ROTI). Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan 38 responden, di mana data dianalisis secara deskriptif menggunakan software NVivo 15 dan divisualisasikan melalui diagram SIPOC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 88% peserta puas dengan pelatihan, dengan nilai post-test rata-rata 92 dan hasil Proyek Pembelajaran Aksi mencapai 76%. Selain itu, 52% peserta tertarik berkarir di sektor keuangan. Net Promoter Score (NPS) sebesar 12% dan ROTI positif 136% menunjukkan keberlanjutan program. Saran yang diberikan mencakup perlunya pendampingan pasca program, penyusunan materi dari dasar hingga teknis, serta penambahan waktu dan topik materi teknis

Kata kunci evaluasi pelatihan, kesenjangan kompetensi, laba atas investasi pelatihan, model Kirkpatrick, program pengembangan bankir syariah

Alamat Korespondensi
E-mail: elis142002elis@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia (Karim 2017) yakni mencapai 229,62 juta jiwa (87,2%) dari total populasi Indonesia dan memiliki potensi besar dalam pengembangan ekonomi syariah (BPS 2024). Ekonomi syariah telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, pada tahun 2020 total aset perbankan syariah sebesar 545,4 triliun menjadi 980,3 triliun ditahun 2024 (BSI 2020-2024). Berdasarkan State of the Global Islamic Economy Report (SGIER) (2023), Indonesia berada di peringkat ke-3 dalam ekonomi syariah, namun masih lemah dalam daya saing SDM, dengan posisi ke-4 di pendidikan dan ke-5 dalam efisiensi pasar tenaga kerja di ASEAN *World competitiveness center (2024)*. Hal ini menunjukkan masih lemahnya kesiapan tenaga kerja Indonesia dalam memenuhi kebutuhan pasar kerja, termasuk di sektor keuangan syariah.

Kesenjangan antara kompetensi dan kebutuhan pasar kerja itulah yang menjadi penyebab dominan tingginya tingkat pengangguran terdidik, terutama di kalangan lulusan perguruan tinggi. Menurut Badan Pusat Statisti (BPS) (2024) penduduk bekerja untuk lulusan Diploma hanya 2,44% dan lulusan Universitas 10,32%. Hal ini mendorong perlunya pelatihan yang sesuai kebutuhan industri, termasuk sektor keuangan syariah (Wibowo *et al.* 2024) Salah satu implementasi konkret adalah program Management Trainee yang diselenggarakan oleh PT Nano Bank Syariah bersama LKPE IPB University. Inisiatif ini sejalan dengan SDGs tujuan keempat dan kedelapan.

Keberhasilan program semacam ini sangat bergantung pada evaluasi yang sistematis dan komprehensif (Sari Asih 2021). Model evaluasi Kirkpatrick yang mencakup empat level reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil sering dikombinasikan dengan pendekatan Return on Training Investment (ROTI) yang dikembangkan oleh Phillips (2019), namun penerapannya dalam konteks pengembangan SDM perbankan syariah masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui evaluasi menyeluruh terhadap program Sharia Banker Development Program (SBDP) 2025 menggunakan kombinasi model Kirkpatrick dan ROTI, serta penguatan analisis kualitatif dengan bantuan software NVivo 15 untuk menggali persepsi dan pengalaman peserta secara lebih mendalam. Penelitian ini diharapkan menjadi dasar rekomendasi strategis bagi pengembangan SDM perbankan syariah yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian menurut Tarumingkeng, Rudy C (2024), teori merupakan landasan fundamental untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi fenomena, khususnya dalam ilmu sosial dan disiplin ilmu lainnya. Berdasarkan skala atau cakupannya, teori dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu *grand theory*, *middle range theory*, dan *operational theory*. *Grand theory* adalah teori yang memiliki cakupan yang sangat luas dan bertujuan untuk menjelaskan secara keseluruhan sistem atau tatanan sosial dan disiplin ilmu lainnya seperti Manajemen Sumber Daya Manusia. *Middle-range theory* merupakan teori yang memiliki cakupan lebih terbatas, fokus pada fenomena atau aspek tertentu dalam suatu bidang, seperti pelatihan dan evaluasi pelatihan, dan *management trainee*. *Operational theory* merupakan teori yang paling spesifik dan dirancang untuk menjelaskan atau mengukur fenomena tertentu dalam konteks penelitian, seperti model evaluasi Kirkpatrick dan model evaluasi *Return on Training Investment*.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM merupakan proses strategis mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Julidawati *et al.* 2022). Menurut Dessler (2014),

manajemen SDM mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, hingga pengelolaan kinerja. Selain penguatan kemampuan teknis, pengelolaan SDM perbankan syariah juga menekankan penguatan etika kerja, nilai kejujuran, dan keberkahan kerja sesuai prinsip syariah (Hakim 2009).

Pelatihan dan Evaluasi Pelatihan

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi individu dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap guna menunjang kinerja organisasi (Noe 2017). Evaluasi pelatihan perlu dilakukan untuk mengukur efektivitas pencapaian tujuan pelatihan. Salah satu model evaluasi pelatihan yang luas digunakan adalah model Kirkpatrick (Kirkpatrick 2016).

Management Trainee

Program *Management Trainee* (MT) adalah program pengembangan SDM terstruktur berbasis kompetensi, yang bertujuan mempersiapkan individu menjadi pemimpin masa depan organisasi. Program MT mengombinasikan pembelajaran kelas, rotasi kerja, dan penguatan keterampilan manajerial secara langsung. Menurut Noe (2017) program MT sebagai bagian dari *high-leverage training* yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan berorientasi pada pembentukan kapabilitas jangka panjang organisasi.

Model Evaluasi Kirkpatrick

Model Kirkpatrick dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick (1959) dan diperbarui sebagai *New World Kirkpatrick Model* (2016), yang mengevaluasi efektivitas pelatihan melalui empat level:

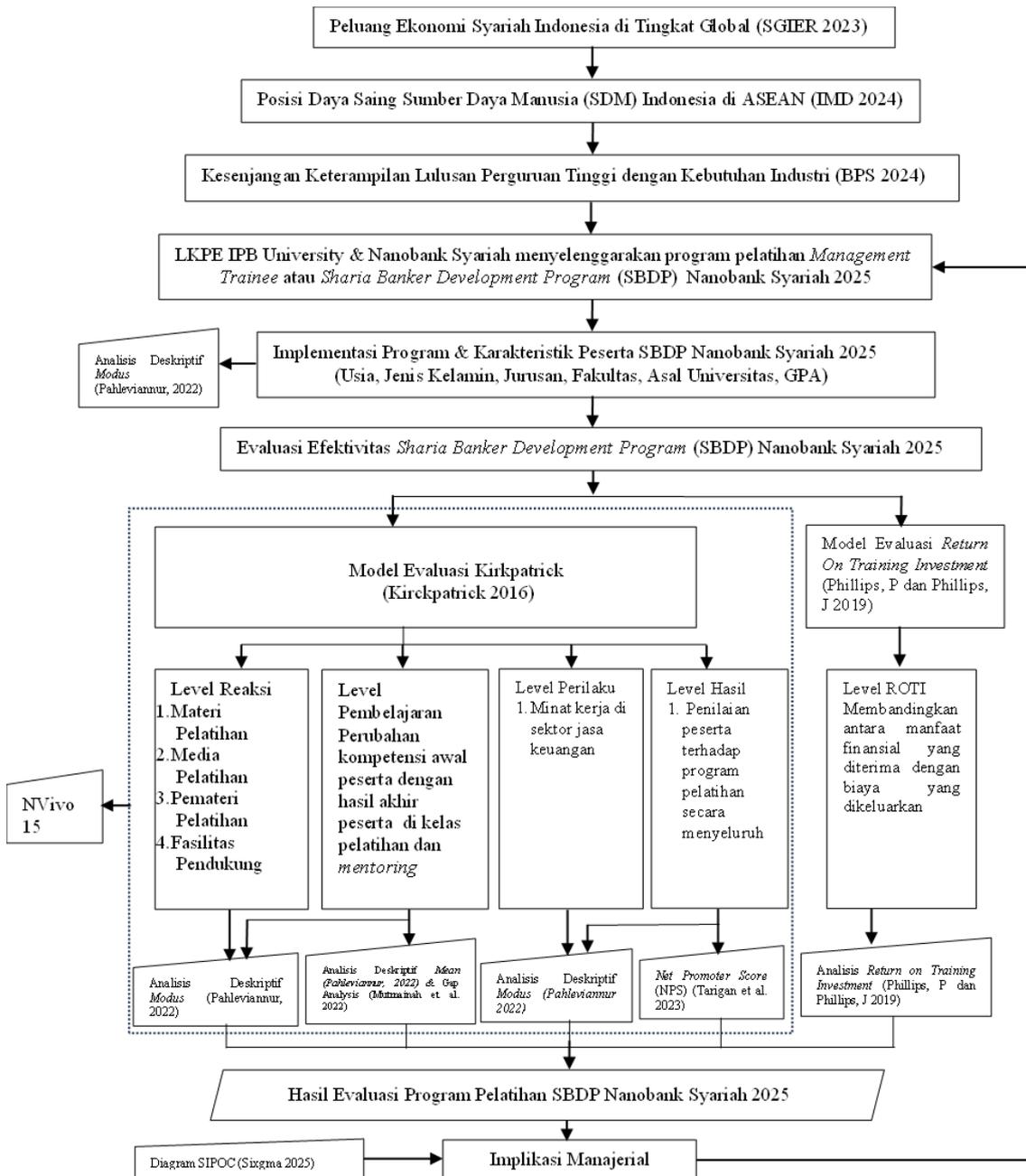
1. Reaksi (*Reaction*): mengevaluasi kepuasan peserta terhadap program pelatihan.
2. Pembelajaran (*Learning*): mengukur sejauh mana peserta menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru.
3. Perilaku (*Behavior*): menilai penerapan hasil pembelajaran dalam lingkungan kerja.
4. Hasil (*Result*): menilai dampak program terhadap kinerja organisasi.

Model ini menekankan evaluasi berkelanjutan sejak perencanaan hingga tindak lanjut program untuk memastikan transfer pembelajaran secara efektif ke praktik kerja (Kirkpatrick 2016).

Model Return On Training Investment (ROTI)

Model ROTI yang dikembangkan oleh Jack Phillips yang memperluas model Kirkpatrick dengan menambahkan dimensi finansial untuk menilai efektivitas investasi pelatihan. Pengukuran ROTI melibatkan identifikasi biaya pelatihan, pengukuran manfaat pelatihan, konversi manfaat menjadi nilai moneter, hingga perhitungan persentase pengembalian investasi. ROTI memberikan justifikasi finansial terhadap kelayakan program pelatihan dari sudut pandang manajemen keuangan organisasi (Phillips, P dan Phillips, J 2019).

METODE PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi (*mixed method*), yaitu kualitatif dan kuantitatif (Hardani *et al.* 2020). Data primer diperoleh dari *indepth interview* secara offline kepada semua peserta dan beberapa narasumber SBDP Nano Bank Syariah 2025. Penelitian dimulai dari 22 April hingga 22 Mei 2025. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dengan penarikan sampel menggunakan *purposive sampling*. Kriteria responden pada penelitian ini adalah peserta dan narasumber *Sharia Banker Development Program (SBDP) Nanobank Syariah 2025*. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 38 peserta. Metode pengolahan data yang digunakan menggunakan Analisis deskriptif mean dan modus (Martias 2021), *Gap analysis* ((Mutmainah *et al.* 2022), *Return On Training Investment (ROTI)* (Phillips, P dan Phillips, J

2019) dan menggunakan alat bantu *software* NVivo 15. Dalam penelitian ini, NVivo digunakan untuk menganalisis data kualitatif dari data hasil wawancara guna menggali persepsi, pengalaman, dan tema-tema relevan terkait efektivitas pelatihan (Endah *et al.* 2020). Kemudian pada implikasi manajerial menggunakan visualisasi diagram SIPOC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Management Trainee atau *Sharia Banker Development Program* (SBDP) Nano Bank Syariah 2025

Program *Sharia Banking Development Program* (SBDP) Nanobank Syariah Batch 1 adalah inisiatif pengembangan talenta muda yang diselenggarakan oleh PT Nanobank Syariah bekerja sama dengan LKPE IPB University, IIRC, dan Departemen Ilmu Ekonomi Syariah IPB. Program ini bertujuan membekali 25 peserta terpilih sebagai *Management Trainee* dengan pemahaman mendalam tentang manajemen syariah, kompetensi strategis, dan kepemimpinan berbasis nilai syariah. Program ini mengadopsi tiga pendekatan pembelajaran: *Experiential Learning* (70%) melalui *Action Learning Project*, *Social Learning* (20%) melalui *mentoring* dan diskusi, serta *Formal Learning* (10%) melalui pelatihan intensif. Materi mencakup prinsip ekonomi Islam, tata kelola syariah, manajemen risiko, dan pemasaran.

Karakteristik Responden

Persebaran peserta *Sharia Banking Development Program* (SBDP) Nanobank Syariah 2025 menunjukkan bahwa mayoritas peserta berada pada **usia** 23 tahun (11 dari 25 orang), yang secara umum mencerminkan kelompok lulusan baru (*fresh graduate*) yang baru saja menyelesaikan pendidikan sarjana dan aktif dalam memanfaatkan peluang yang ada untuk pengembangan karier serta dapat dikatakan masuk kriteria seleksi program yang menetapkan batas maksimal pengalaman kerja dua tahun. Selanjutnya pada kriteria **gender** mendekati kata seimbang, yaitu 13 perempuan dan 12 laki-laki, yang mencerminkan keberpihakan program terhadap prinsip kesetaraan gender dalam proses rekrutmen meskipun jumlah gender Perempuan lebih unggul satu orang dibanding laki-laki. Dari segi latar belakang **keilmuan**, peserta didominasi oleh lulusan dari rumpun ilmu ekonomi (17 orang), khususnya dari Ekonomi Syariah dan Manajemen yang selaras dengan kebutuhan kompetensi sektor perbankan syariah. Meskipun demikian, terdapat pula keterwakilan dari rumpun ilmu lainnya seperti teknik, pertanian, dan komunikasi, yang menunjukkan keterbukaan program SBDP terhadap peserta lintas jurusan yang potensial. Secara **institusional**, IPB University menyumbang peserta terbanyak (10 orang), mengingat pada tanggal 20 Desember 2024 pelaksanaan proses rekrutmen program SBDP di Auditorium Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB University yang tentunya ini menjadi peluang bagi para mahasiswa IPB University untuk hadir dan berkontribusi pada program tersebut. Capaian **akademik** peserta juga tergolong tinggi, dengan seluruh peserta memiliki IPK di atas 3,30 dan sebagian besar memperoleh nilai IPK mencapai 3,80. Berdasarkan Standar Mutu Pendidikan IPB, kelulusan mahasiswa dari program profesi diberikan predikat: (1) Memuaskan apabila mencapai IPK 3,00–3,50; (2) Sangat Memuaskan apabila mencapai IPK 3,51–3,75; dan (3) Dengan Pujian (*cum laude*) apabila mencapai IPK >3,75. Dengan demikian, sebagian besar peserta masuk kategori “Dengan Pujian”, yang menunjukkan bahwa seleksi program memperhatikan aspek prestasi akademik sebagai indikator kapasitas kognitif dan kesiapan belajar di lingkungan kerja profesional.

Hasil Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja peserta, mencakup pengukuran perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku di tempat kerja (Noe 2017). Proses ini dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga *after training*, melibatkan analisis kebutuhan dan pemantauan program (Widoyoko 2019). Program *Sharia Banker Development Program*

(SBDP) merupakan program pelatihan yang dilakukan oleh PT Nano Bank untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan yang pertama kali berkolaborasi dari Lembaga Kepemimpinan dan Pendidikan Eksekutif (LKPE) IPB University. Evaluasi ini dilakukan sebagai akhir penilaian terhadap program yang telah terlaksana dengan hasil akhir positif atau tidak untuk keberlanjutan perusahaan. Salah satu model evaluasi yang sering digunakan adalah model Kirkpatrick, yang mengidentifikasi empat level, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil sebagai bagian untuk mengukur kepuasan peserta, penguasaan materi, perubahan perilaku, dan dampak bisnis (Kirkpatrick 2016). Selain itu untuk menghasilkan evaluasi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan, maka penilaian evaluasi pada penelitian ini juga mengukur *Return On Training Investment (ROTI)* dan menyempurnakan program pelatihan di masa depan (Widoyoko 2019).

Evaluasi Efektivitas Level Reaksi

Hasil data *in depth interview* pada level reaksi dibantu dengan analisis deskriptif modus dengan bantuan *software Nvivo 15* yang bertujuan untuk mengukur persepsi dan kepuasan peserta terhadap pelaksanaan program pelatihan, seperti materi pelatihan, metode dan media penyampaian, narasumber, serta fasilitas pendukung, termasuk fasilitas pelatihan dan penyelenggaraan oleh panitia (Kirkpatrick 2016).

Tabel 1 *Word frequency query level reaction*

Indikator	Sub-Indikator	Kata	Kategori kata	Frekuensi peserta	Bobot (%)	Bobot Total (%)	
Materi	Keterkaitan materi	Berkaitan	Positif	21	7	23	
	Pengembangan materi	Lengkap	Positif	25	9		
	Penugasan ALP	Berkontibusi	Positif	19	7		
Media/ metode	Keterlibatan peserta	Dilibatkan	Positif	25	9	43	
	Proses briefing pembukaan	Jelas	Positif	25	9		
	Alokasi waktu	Cukup untuk teori		Positif	24		8
		Kurang untuk praktek		Negatif	23		8
	Alur penyampaian dan metode pembelajaran	Interaktif		Positif	13		5
		Kurang interaktif		Negatif	12		4

Tabel 1 *Word frequency query level reaction* (lanjutan)

Pemateri	Kepuasan terhadap pemateri	Puas	Positif	25	9	9	
Fasilitas pendukung	Ketersedian LMS	Aman	Positif	25	9	26	
	Fasilitas Pelatihan	Nyaman	Positif	23	8		
	Panitia	Sigap		Positif	13		5
		Baik		Positif	12		4
Total				285	100	100	

Kesimpulan

Kategori Kata	Bobot Total (%)
Positif	88
Negatif	12

Sumber: Data diolah (2025)

Keterangan: cetak tebal dominan

Berdasarkan Tabel 1, bahwa persepsi peserta terhadap program pelatihan *Sharia Banker Development Program (SBDP)* didominasi oleh *respons* positif, dengan bobot total sebesar 88%, dibandingkan dengan 12% *respons* negatif. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas peserta merasa puas terhadap berbagai aspek pelatihan, khususnya pada indikator **materi** pelatihan yang memperoleh apresiasi tinggi melalui kata kunci *lengkap* (25 responden; bobot 9%), ini menunjukkan bahwa konten pelatihan dianggap komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan peserta SBDP. Sementara itu, indikator **media/metode** memperoleh bobot tertinggi (43%), menunjukkan perhatian besar terhadap cara pelatihan disampaikan, di mana aspek seperti keterlibatan peserta dan proses briefing dinilai sangat baik (*dilibatkan, jelas*). Kemudian adapun indikator **pemateri** memperoleh penilaian yang positif, dengan kata *Puas* muncul secara dominan (bobot 9%), hal ini menunjukkan kredibilitas kompetensi, serta gaya penyampaian pemateri dirasakan sangat baik oleh peserta. Mengingat pemateri dalam program SBDP berasal dari kalangan praktisi dan akademisi, apresiasi ini dapat dimaknai sebagai bukti keberhasilan dalam menghadirkan narasumber yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Selain itu, **fasilitas pendukung** seperti LMS, sarana pelatihan, dan kesiapan panitia juga mendapat apresiasi yang baik (bobot total 26%), menguatkan kesan bahwa pelatihan ini telah didesain dengan dukungan teknis yang optimal. Dengan demikian, dominasi *respons* positif ini tidak hanya merepresentasikan kepuasan peserta, tetapi juga mencerminkan kualitas pelaksanaan program yang secara umum telah memenuhi harapan kelompok peserta dengan latar belakang akademik peserta yang unggul. Hasil kategori kata positif dari *word frequency query* divisualisasikan melalui *tools* NVivo 15 yakni *word cloud results* yang ditunjukkan pada Gambar 2.

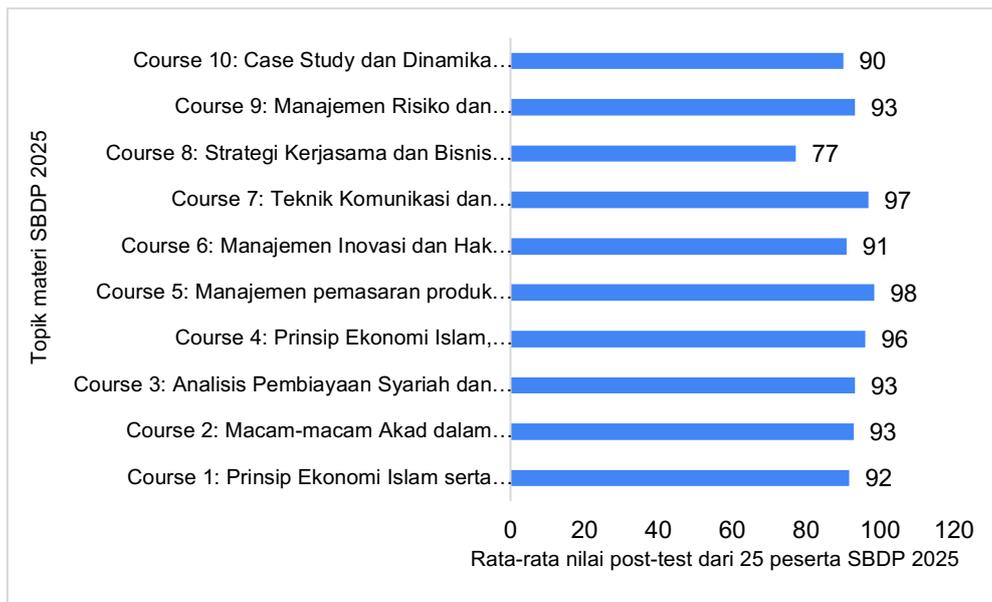


Gambar 2. *Word cloud results level reaction*

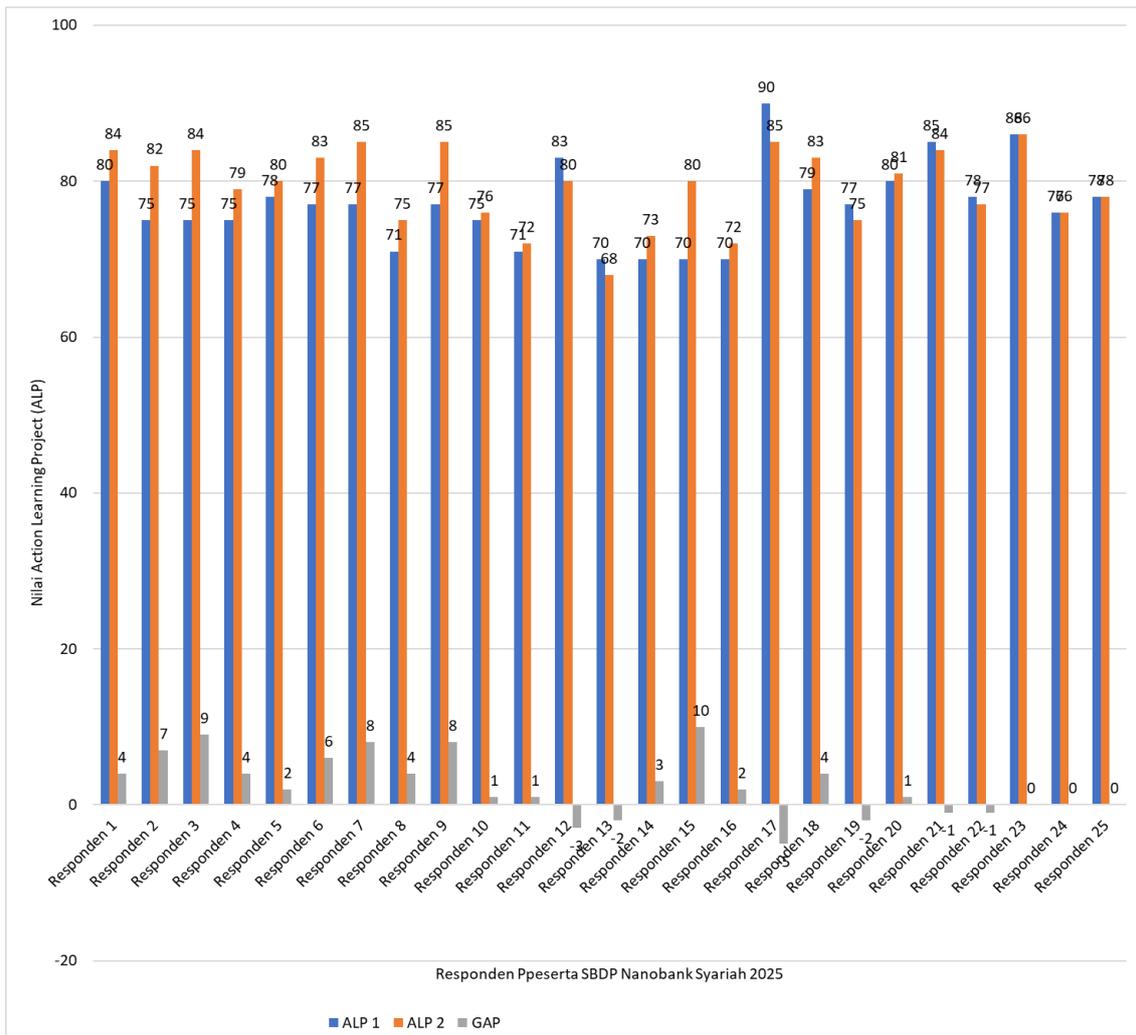
Evaluasi Efektivitas Level Pembelajaran

Pada Evaluasi level pembelajaran (*learning*) bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap sebagai hasil dari program pelatihan (Kirkpatrick, 2016), pengukuran dilakukan terhadap dua item yaitu *post-test* (tes setelah pelatihan) dan *Gap analysis* pada hasil penilaian *Action Learning Project* (ALP 1 dan ALP 2). Analisis deskriptif *Mean* (rata-rata) dengan bantuan *software Ms. Excel 2021*. Pada item *post-test* menghasilkan rata-rata sebesar 92 berasal dari 10 Course yang

telah diikuti, peserta memperoleh nilai rata-rata mulai dari 77 hingga 98. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 3.

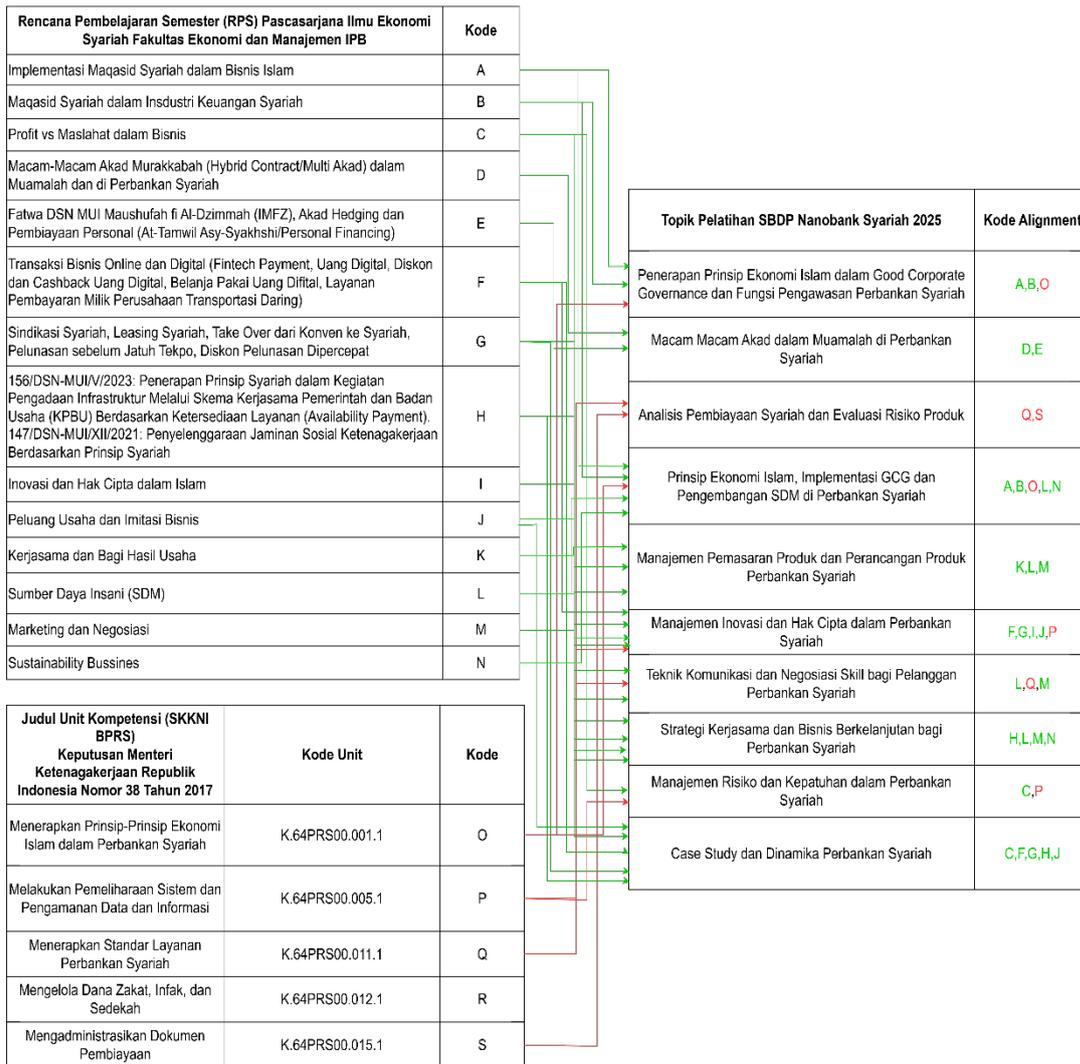


Gambar 3 Rata-rata *post-test* 25 peserta SBDP 2025



Gambar 4 Hasil ALP 1 dan ALP 2 program SBDP Batch 1

Berdasarkan Gambar 4 di atas menunjukkan perbandingan nilai *Action Learning Project* (ALP) antara ALP 1 dan ALP 2 dari masing-masing peserta *Sharia Banker Development Program* (SBDP) 2025, dengan total 25 responden. Secara umum, terlihat adanya peningkatan signifikan antara ALP 1 dan ALP 2, perbedaan antara nilai rata-rata sebelum dan sesudah biasa disebut dengan pendekatan *Gap Analysis* (Mutmainah *et al.* 2022). Gap analysis sebagai indikator peningkatan hasil belajar dalam *Sharia Banker Development Program* (SBDP). Dari 25 peserta yang dievaluasi, 19 peserta (76%) menunjukkan peningkatan nilai pada ALP 2, hal ini dapat disimpulkan bahwa program pelatihan berhasil meningkatkan kapasitas peserta baik dari segi pengetahuan konseptual maupun keterampilan praktis dalam bidang perbankan syariah.



Gambar 5 Alignment RPS Ekonomi Syariah, SKKNI Syariah dengan topik Pelatihan SBDP 2025

Berdasarkan Gambar 5, ditunjukkan ditunjukkan keterkaitan antara tiga komponen penting dalam proses pengembangan kurikulum pelatihan SBDP, yaitu Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Pascasarjana Ilmu Ekonomi Syariah IPB, Unit Kompetensi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bidang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), dan Topik Pelatihan SBDP Nanobank Syariah 2025. Visualisasi ini menampilkan garis berwarna hijau dan merah sebagai representasi hubungan (*alignment*) antara elemen-elemen yang dimaksud. Garis hijau menunjukkan keterkaitan atau kesesuaian konten antara RPS IPB dan topik pelatihan SBDP, sementara garis merah menunjukkan konektivitas antara topik pelatihan dengan unit kompetensi dalam SKKNI. Namun, dari adanya garis-garis tersebut diketahui juga ada unit kompetensi dalam SKKNI yang tidak memiliki garis keterhubungan dengan topik pelatihan, seperti kode R (*Mengelola Dana Zakat, Infak, dan Sedekah*). Hal ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dalam standar kompetensi nasional belum masuk dalam kurikulum pelatihan SBDP. Meskipun demikian, secara keseluruhan kurikulum yang telah disusun menunjukkan keterkaitan prinsip *triple*

alignment, yaitu keterpaduan antara dimensi akademik (RPS), kebutuhan industri (topik pelatihan), dan standar kompetensi nasional (SKKNI) yang kuat dan saling mendukung antar komponen. Materi pelatihan juga telah dirancang secara akademik, regulatif, dan aplikatif, sehingga mampu meningkatkan kompetensi peserta secara komprehensif.



Gambar 6 *Word cloud* pengetahuan baru peserta SBDP 2025

Visualisasi *word cloud* memperkuat penjelasan pada Gambar 5, yang menunjukkan bahwa topik-topik pelatihan yang telah disampaikan mampu meningkatkan pengetahuan baru bagi peserta program SBDP. Kata "akad" muncul sebagai kata dengan ukuran paling besar, yang menunjukkan bahwa materi terkait akad merupakan topik yang dianggap menjadi pengetahuan baru yang relevan dalam praktik peserta.

Evaluasi Efektivitas Level Perilaku

Pada evaluasi level perilaku pengukuran dapat terlihat pada minat kerja responden disektor keuangan. Pada level ini, analisis yang digunakan adalah analisis deksriptif modus dengan bantuan *software* NVivo 15. Menurut Martias (2021), *modus* adalah nilai yang paling sering muncul dalam suatu distribusi data, memberikan gambaran tentang gejala yang paling umum terjadi dalam kelompok data tersebut. Hasil evaluasi perilaku responden ditunjukkan dengan penggunaan dua *tools* yang ada di *software* NVivo 15 yaitu *word frequency query* dan *hierarchy chart*.

Tabel 2 *Word frequency query* minat kerja di sektor keuangan (bank)

Node	Code	Frekuensi	Bobot (%)
Minat kerja di sektor keuangan	Iya	13	52
	Tidak	12	48

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, ditunjukkan sebanyak 13 dari 25 peserta pelatihan SBDP 2025 memiliki minat untuk bekerja di sektor keuangan, Minat kerja dianggap sebagai manifestasi awal dari perubahan perilaku. Meskipun indikator ini belum sepenuhnya merepresentasikan aksi nyata di tempat kerja (seperti peningkatan produktivitas atau performa), minat untuk berkarier di sektor keuangan mencerminkan terbentuknya kesiapan perilaku yang bersumber dari hasil pembelajaran selama pelatihan (Kirkpatrick 2016). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian peserta telah menginternalisasi nilai, kompetensi, dan kesiapan perilaku kerja peserta yang relevan dengan industri keuangan syariah.

Evaluasi Efektivitas Level Hasil

Pada evaluasi level hasil pengukuran berasal dari penilaian langsung oleh peserta terhadap keseluruhan program SBDP 2025. Evaluasi level hasil (*result*) menggunakan analisis deskriptif dengan ukuran pemusatan *modus* dan *Net Promoter Score (NPS)*. Menurut Tarigan *el al.* (2023), NPS dibagi menjadi tiga jenis, yaitu *detractors*, *passives*, dan *promoters*. Berikut rumus NPS:

$$NPS = Promoter - Detractor \dots\dots\dots(1)$$

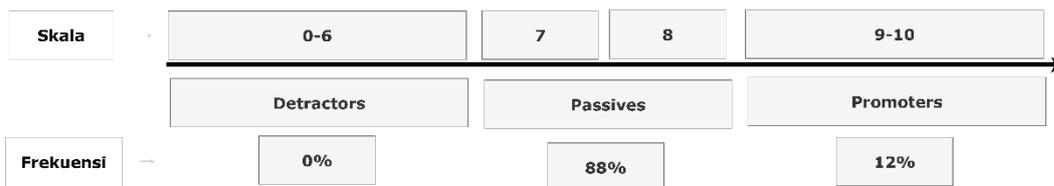
Tabel 3 Penilaian peserta terhadap program SBDP Nanobank Syariah 2025

Skor	Jumlah Responden	Percentage (%)
$X \leq 6$	0	0
$6,1 \leq X \leq 7,0$	1	4
$7,1 \leq X \leq 8,0$	7	28
$8,1 \leq X \leq 9,0$	14	56
$9,1 \leq X \leq 10$	3	12

Sumber: Data diolah (2025)

$NPS = Promoter - Detractor$
 $NPS = 12\% - 0\%$
 $NPS = 12\%$

Berdasarkan informasi dari Tabel 3 6 hasil perhitungan *Net Promoter Score (NPS)* menunjukkan angka sebesar 12%, yang termasuk dalam kategori “cukup positif”, namun belum mencerminkan tingkat loyalitas atau kepuasan tinggi terhadap program (Tarigan *el al.* 2023).



Gambar 7 Skala Net Promoter Score SBDP 2025

Visualisasi Gambar 7 Menurut Tarigan *el al.* (2023) terkait klasifikasi nilai NPS dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu: *promoters* (skor 9–10), *passives* (skor 7–8), dan *detractors* (skor 0–6). Dalam konteks ini, sebanyak 12% responden tergolong *promoters*, 88% berada pada kategori *passives*, dan tidak terdapat responden dalam kategori *detractor*. Dengan menggunakan rumus perhitungan NPS (persentase *promoter* dikurangi persentase *detractor*), diperoleh skor akhir sebesar 12%. Nilai ini menempatkan program dalam kategori “cukup puas” (*range* 0–50) (Tarigan *el al.* 2023), tetapi antusiasme peserta untuk merekomendasikan program masih tergolong rendah.

Evaluasi Efektivitas Level Return On Training Investment (ROTI)

Evaluasi pada level ROTI dirancang untuk membantu analisis biaya dan manfaat dari pelatihan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Menurut (Phillips, P dan Phillips, J 2019) ROTI berfungsi sebagai alat untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih baik terkait investasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengukuran *Return on Training Investment (ROTI)*, ada dua item yang

dibutuhkan yaitu total keuntungan (benefit) dan total biaya (cost). Berikut rumus perhitungan ROTI:

$$ROTI = \frac{\text{Total Manfaat Program} - \text{Total Biaya}}{\text{Total Biaya}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Tabel 4 Return on Training Investment SBDP 2025

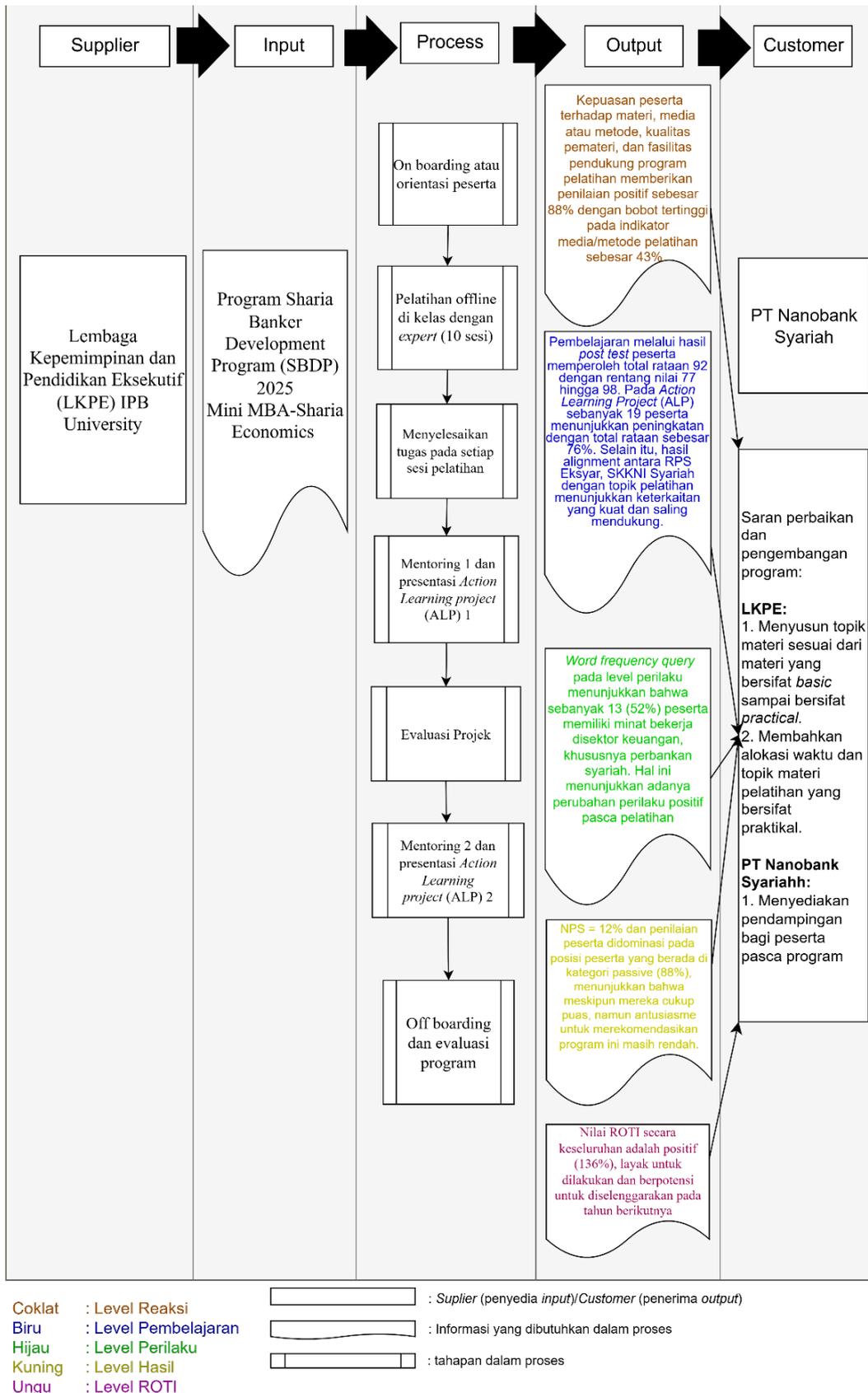
Deskripsi	Total Biaya (%)	Total Manfaat per Level (%)
Level Reaksi	100	88
Level Pembelajaran		84
Level Perilaku		52
Level Hasil		12
Jumlah Manfaat Program		236
<i>Return on Training Investment (ROTI)</i>		136

Sumber: Data diolah (2025)

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai ROTI program SBDP Nanobank Syariah 2025 secara keseluruhan adalah positif. Hasil ROTI sebesar 136% merupakan *return bersih* atau keuntungan tambahan dari pelatihan di luar modal awal yang artinya setiap 1 satuan biaya yang diinvestasikan dalam program ini menghasilkan tambahan manfaat sebesar 1,36 kali lipat dari biaya yang dikeluarkan. Tingginya nilai ROTI menjadi indikator bahwa investasi pelatihan ini tepat sasaran, dan berpotensi menjadi model pengembangan SDM unggul yang layak direplikasi atau ditingkatkan pada skala yang lebih luas di tahun berikutnya karena memberikan timbal balik yang positif.

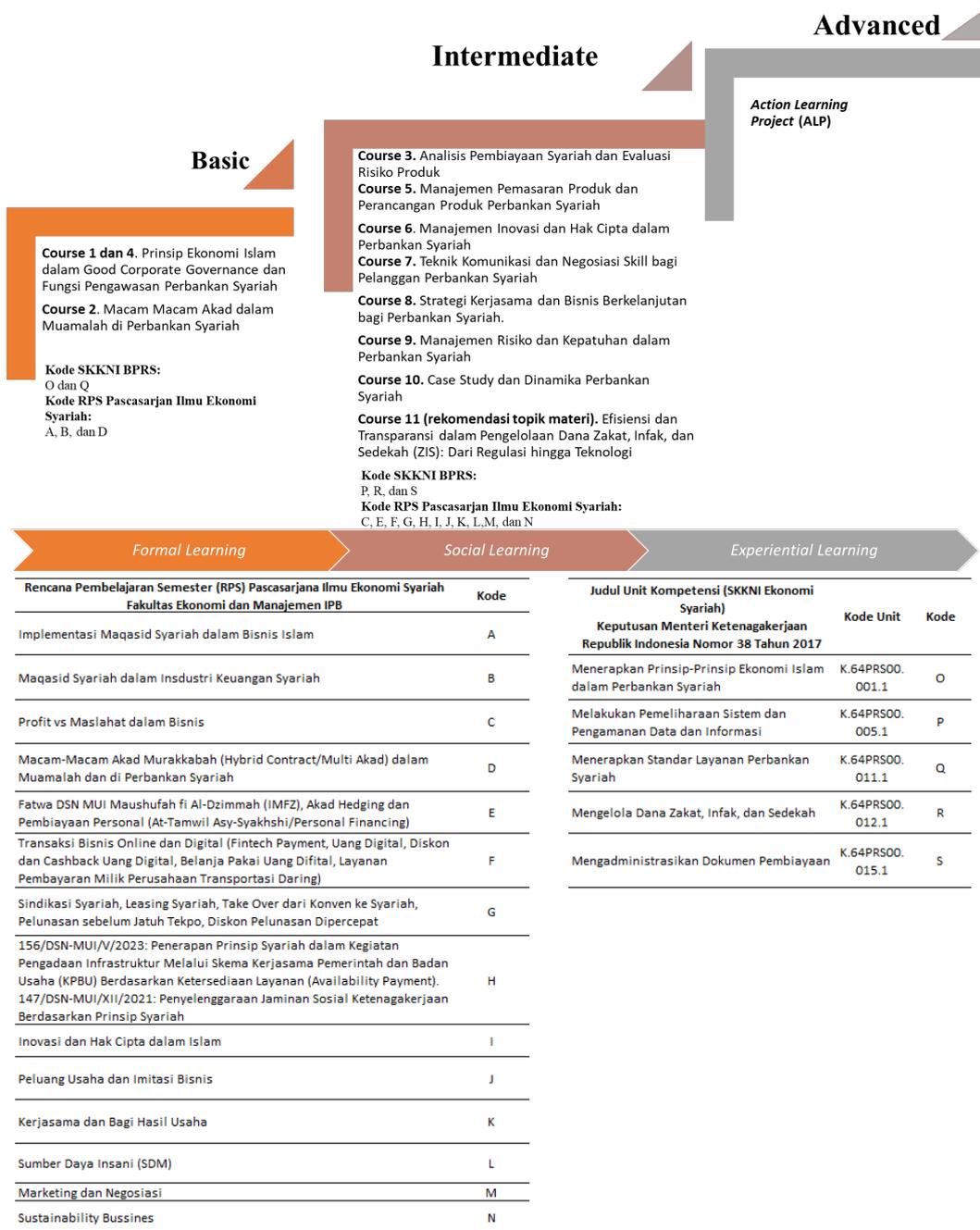
Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penulisan ini digambarkan dengan diagram SIPOC. Diagram SIPOC menggambarkan proses secara keseluruhan dari program *Sharia Banker Development Program (SBDP)* Nanobank Syariah 2025 dan bahan yang digunakan pada diagram SIPOC merupakan hasil evaluasi efektivitas pada level reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil, dan ROTI yang telah dilakukan sebelumnya sehingga menghasilkan beberapa saran perbaikan dan pengembangan terhadap program (Ahman *et al.* 2024). Diagram SIPOC ditunjukkan pada Gambar 9.



Gambar 8 Diagram SIPOC

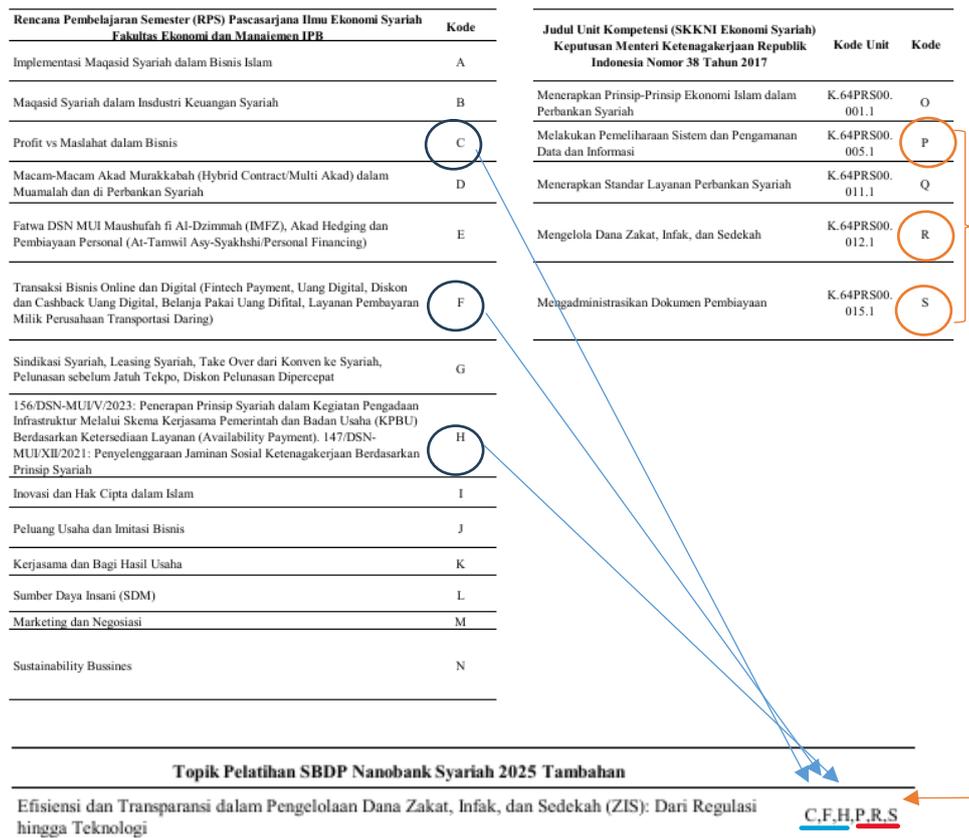
Rekomendasi Pengembangan Program



Gambar 9 Struktur penyusunan topik materi program sesuai learning model

Pada Gambar 9 menunjukkan struktur penyusunan topik materi program SBDP yang selaras dengan prinsip 70:20:10 learning model dan diintegrasikan dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Ekonomi Syariah serta Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bidang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), sehingga memastikan bahwa output pembelajaran memenuhi standar akademik dan kebutuhan PT Nanobank Syariah. Tahapan penyusunan ini dilakukan untuk memastikan bahwa materi pelatihan disampaikan secara bertahap dan sistematis, dimulai dari pengetahuan dasar (*basic*) yang

mencakup prinsip-prinsip ekonomi Islam dan akad muamalah sebagai fondasi pemahaman peserta.



HASIL: Terdapat bagian dari kurikulum pelatihan SBDP Nanobank Syariah yang belum sinkron dengan standar kompetensi, yaitu unit kode K.64PRS00.012.1 dengan judul unit kompetensi mengelola dana zakat, infak, dan sedekah.

Topik Pelatihan SBDP Nanobank Syariah 2025

REKOMENDASI: Efisiensi dan Transparansi dalam Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS): Dari Regulasi hingga Teknologi C, F, H, P, R, S

Sub Topik

Prinsip Syariah dan Regulasi dalam Pengelolaan Dana ZIS	H, R
Strategi Perencanaan dan Distribusi Dana ZIS yang Efektif	H, R
Digitalisasi dan Transparansi dalam Pengelolaan ZIS	F, P
Praktik dan Simulasi Manajemen Dana ZIS	C, H, R, S

Gambar 10 Hasil alignment RPS Ekonomi Syariah dan SKKNI BPRS dengan topik pelatihan SBDP 2025

Berdasarkan hasil pada Gambar 10 ditunjukkan hasil *alignment* yang memberikan usulan pengembangan kurikulum pelatihan dengan menambahkan materi yang secara spesifik membahas aspek manajerial dan operasional dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Visualisasi ini menampilkan garis berwarna biru dan merah sebagai representasi hubungan (*alignment*) antara elemen-elemen yang dimaksud. **Garis biru** menunjukkan keterkaitan atau kesesuaian konten antara RPS IPB dan topik baru pelatihan SBDP, sementara **garis merah** menunjukkan konektivitas antara topik baru pelatihan dengan unit kompetensi dalam SKKNI. Penambahan ini tidak hanya akan memperkuat

relevansi pelatihan SBDP terhadap standar kompetensi nasional, tetapi juga mendukung penguatan kapasitas SDM perbankan syariah dalam memenuhi fungsi sosial lembaga keuangan syariah. Oleh karena itu, materi pengelolaan ZIS yang akan diintegrasikan mencakup bagian teoritis (konsep, prinsip syariah, dan regulasi terkait) hingga aspek teknis (mekanisme penghimpunan, pencatatan, penyaluran, dan pelaporan dana ZIS). Integrasi ini juga tentunya mempertimbangkan kriteria uji kompetensi yang ada dalam unit kompetensi “Mengelola Dana ZIS”, agar peserta pelatihan tidak hanya memahami secara konseptual, tetapi juga siap secara praktis dalam pelaksanaan di lapangan.

**SHARIA BANKER DEVELOPMENT PROGRAM (SBDP)
MINI MBA-SHARIA ECONOMICS**
22 APRIL - 6 MEI 2025 DAN 7 MEI - 22 MEI 2025



<p>DAY 1</p> <p>08.00 - 16.00 WIB Selasa, 22 April 2025</p> <p>Course 1: Prinsip Ekonomi Islam serta Pengenalan GCG pada Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Prinsip dan Implementasi GCG dalam Perbankan Syariah 2. Peran Dewan Pengawas Syariah dan Transparansi dalam GCG</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 13.45 WIB 1. Konsep Dasar Ekonomi Islam 2. Perbedaan Ekonomi Islam dan Konvensional</p> <p>Pemateri 3: 13.45 - 16.00 WIB 1. Prinsip Larangan Riba, Gharar, dan Maysir</p>	<p>DAY 6</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Selasa, 29 April 2025</p> <p>Course 6: Manajemen Inovasi dan Hak Cipta dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 16.00 WIB 1. Konsep dan Model Inovasi dalam Perbankan Syariah 2. Inovasi Teknologi dan Transformasi Digital 3. Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual dalam Produk Syariah 4. Regulasi Hak Cipta dan Paten di Perbankan Syariah 5. Studi Kasus Inovasi dalam Layanan Perbankan Syariah</p>
<p>DAY 2</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 23 April 2025</p> <p>Course 2: Macam-Macam Akad dalam Muamalah di Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Akad Tabarru' (Non profit) dan Akad Tijarah (Komersial) 2. Akad Jual Beli: Murabahah, Salam, dan Istishna' 3. Akad Sewa dan Jasa: Ijarah dan Ijarah Muntahiyah Bittamlik</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Akad Kerjasama: Mudharabah dan Musyarakah 2. Akad Pinjaman dan Jaminan: Qardh, Rahn, dan Wakalah</p>	<p>DAY 7</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 30 April 2025</p> <p>Course 7: Teknik Komunikasi dan Negosiasi Skill bagi Pelanggan Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 16.00 WIB 1. Prinsip Komunikasi Efektif dalam Perbankan Syariah 2. Teknik Negosiasi yang Sesuai dengan Prinsip Syariah 3. Manajemen Keluhan dan Layanan Pelanggan 4. Strategi Persuasif dalam Komunikasi Perbankan 5. Etika dan Nilai dalam Interaksi dengan Nasabah</p>
<p>DAY 3</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Kamis, 24 April 2025</p> <p>Course 3: Analisis Pembiayaan Syariah dan Evaluasi Risiko Produk</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Prinsip dan Prosedur Pemberian Pembiayaan Syariah 2. Analisis Kelayakan dan Manajemen Risiko Pembiayaan</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 13.45 WIB 1. Studi Kasus: Implementasi Pembiayaan Syariah dan Strategi Penyaluran Berdasarkan Risiko Bisnis</p> <p>Pemateri 3: 13.45 - 16.00 WIB 1. Teknik Penilaian Agunan dan Penentuan Margin 2. Strategi Mitigasi Risiko pada Pembiayaan Bermasalah</p>	<p>DAY 8</p> <p>08.30 - 16.30 WIB Jum'at, 2 Mei 2025</p> <p>Course 8: Strategi Kerjasama dan Bisnis Berkelanjutan bagi Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.30 - 10.30 WIB 1. Prinsip dan Implementasi GCG dalam Perbankan Syariah Prinsip Kemitraan dalam Bisnis Syariah Model Kerjasama dan Aliansi Strategis dalam Perbankan Syariah 2. Peran Dewan Pengawas Syariah dan Transparansi dalam GCG</p> <p>Pemateri 2: 10.30 - 14.20 WIB 1. Implementasi Keuangan Berkelanjutan di Bank Syariah</p> <p>Pemateri 3: 14.30 - 16.00 WIB 1. Corporate Social Responsibility (CSR) dalam Perbankan Syariah 2. Pengukuran Keberlanjutan dan Dampak Sosial</p>
<p>DAY 4</p> <p>08.30 - 16.30 WIB Jum'at, 25 April 2025</p> <p>Course 4: Prinsip Ekonomi Islam, Implementasi GCG dan Pengembangan SDM di Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.30 - 10.30 WIB 1. Struktur dan Model Perbankan Syariah dalam Konteks Makroekonomi P 2. Prinsip Keadilan dan Kemitraan dalam Perbankan Syariah 3. Implementasi Prinsip Ekonomi Islam dalam Produk Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 2: 10.30 - 14.30 WIB 1. Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal dalam GCG 2. Evaluasi dan Penerapan GCG yang Efektif</p> <p>Pemateri 3: 14.30 - 16.30 WIB 1. Konsep dan Strategi Manajemen SDM dalam Perspektif Islam 2. Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan SDM Berbasis Nilai Syariah 3. Etika dan Profesionalisme dalam Perbankan Syariah</p>	<p>DAY 9</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Senin, 5 Mei 2025</p> <p>Course 9: Manajemen Risiko dan Kepatuhan dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Peran OJK dan DPS dalam Manajemen Risiko Perbankan 2. Audit Kepatuhan Syariah dalam Manajemen Risiko</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Jenis-Jenis Risiko dalam Perbankan Syariah 2. Pengelolaan Risiko Pembiayaan Syariah Model dan 3. Metode Mitigasi Risiko di Bank Syariah</p>
<p>DAY 5</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Senin, 28 April 2025</p> <p>Course 5: Manajemen pemasaran produk dan perancangan produk perbankan syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Segmentasi Pasar dan Perilaku Konsumen dalam Perbankan Syariah 2. Strategi Branding dan Digital Marketing Produk Syariah 3. Layanan Nasabah dan Customer Relationship Management</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Pengembangan dan Diferensiasi Produk Perbankan Syariah 2. Riset Pasar, Inovasi, dan Regulasi dalam Pengembangan Produk Syariah</p>	<p>DAY 10</p> <p>08.30 - 16.00 WIB Selasa, 6 Mei 2025</p> <p>Course 10: Case Study dan Dinamika Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.30 - 10.30 WIB 1. Perkembangan dan Tantangan Perbankan Syariah di Indonesia 2. Analisis Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Bank Syariah 3. Strategi Bank Syariah dalam Menghadapi Krisis Ekonomi</p> <p>Pemateri 2: 11.30 - 16.00 WIB 1. Transformasi Digital dan Inovasi Produk dalam Perbankan Syariah 2. Dampak Regulasi dan Kebijakan terhadap Perkembangan Bank Syariah</p>
	<p>DAY 11</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 7 Mei 2025</p> <p>1. Mentoring Session tahap 1 (Offline) 2. Presentasi Idea Action Learning Project (ALP) 1</p>
	<p>DAY 12</p> <p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 22 Mei 2025</p> <p>1. Mentoring Session tahap 2 (Offline) 2. Presentasi Idea Action Learning Project (ALP) 2</p> <p>15.00 - 16.00 WIB 1. Closing Program SBDP Nanobank Syariah 2025</p>

Gambar 11 Rundown program SBDP 2025

SHARIA BANKER DEVELOPMENT PROGRAM (SBDP) MINI MBA-SHARIA ECONOMICS 22 APRIL - 7 MEI 2025 DAN 8 MEI - 22 MEI 2025			
DAY 1	<p>08.00 - 16.00 WIB Selasa, 22 April 2025</p> <p>Course 1: Prinsip Ekonomi Islam, Tata Kelola Syariah, dan Penguatan SDM dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.00 - 11.00 WIB 1. Prinsip, Struktur, dan Peran Pengawasan dalam GCG Perbankan Syariah 2. Manajemen Risiko, Pengendalian Internal, dan Evaluasi Implementasi GCG</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 13.45 WIB 1. Landasan Konseptual Ekonomi Islam dan Perbedaannya dengan Sistem Konvensional 2. Struktur Perbankan Syariah dalam Perspektif Makroekonomi Islam 3. Prinsip Keadilan, Kemitraan, dan Implementasi Produk dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 3: 13.45 - 16.00 WIB 1. Prinsip Dasar Syariah: Larangan Riba, Ghorar, dan Maysir dalam Praktik Perbankan 2. Manajemen SDM, Etika, dan Profesionalisme Berbasis Nilai Islam</p>	DAY 6	<p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 30 April 2025</p> <p>Course 6: Manajemen Inovasi dan Hak Cipta dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 16.00 WIB 1. Konsep dan Model Inovasi dalam Perbankan Syariah 2. Inovasi Teknologi dan Transformasi Digital 3. Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual dalam Produk Syariah 4. Regulasi Hak Cipta dan Paten di Perbankan Syariah 5. Studi Kasus Inovasi dalam Logapan Perbankan Syariah</p>
DAY 2	<p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 23 April 2025</p> <p>Course 2: Macam-Macam Akad dalam Muamalah di Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Akad Tabarru' (Non profit) dan Akad Tijari (Komersial) 2. Akad Jual Beli: Murabahah, Solam, dan Istishna' 3. Akad Sewa dan Jasa: Ijarah dan Ijarah Muntahiyah Bittamlik</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Akad Kerjasama: Mudharabah dan Musarakah 2. Akad Pinjaman dan Jaminan: Qardh, Rahn, dan Wakalah</p>	DAY 7	<p>09.00 - 16.00 WIB Jum'at, 2 Mei 2025</p> <p>Course 7: Teknik Komunikasi dan Negosiasi Skill bagi Pelanggan Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 16.00 WIB 1. Prinsip Komunikasi Efektif dalam Perbankan Syariah 2. Teknik Negosiasi yang Sesuai dengan Prinsip Syariah 3. Manajemen Keluhan dan Layanan Pelanggan 4. Strategi Persuasif dalam Komunikasi Perbankan 5. Etika dan Nilai dalam Interaksi dengan Nasabah</p>
DAY 3	<p>08.00 - 16.00 WIB Kamis, 24 April 2025</p> <p>Course 3: Analisis Pembiayaan Syariah dan Evaluasi Risiko Produk</p> <p>Pemateri 1: 08.00 - 10.00 WIB 1. Prinsip dan Prosedur Pemberian Pembiayaan Syariah 2. Analisis Kelayakan dan Manajemen Risiko Pembiayaan</p> <p>Pemateri 2: 10.00 - 12.15 WIB 1. Studi Kasus: Implementasi Pembiayaan Syariah dan Strategi Pengaluran Berdasarkan Risiko Bisnis</p> <p>Pemateri 3: 13.00 - 16.00 WIB 1. Teknik Penilaian Agunan dan Penentuan Margin 2. Strategi Mitigasi Risiko pada Pembiayaan Bermasalah</p>	DAY 8	<p>08.30 - 16.30 WIB Senin, 5 Mei 2025</p> <p>Course 8: Strategi Kerjasama dan Bisnis Berkelanjutan bagi Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.30 - 10.30 WIB 1. Prinsip dan Implementasi GCG dalam Perbankan Syariah Prinsip Kemitraan dalam Bisnis Syariah Model Kerjasama dan Aliansi Strategis dalam Perbankan Syariah 2. Peran Dewan Pengawas Syariah dan Transparansi dalam GCG</p> <p>Pemateri 2: 10.30 - 14.30 WIB 1. Implementasi Keuangan Berkelanjutan di Bank Syariah</p> <p>Pemateri 3: 14.30 - 16.00 WIB 1. Corporate Social Responsibility (CSR) dalam Perbankan Syariah 2. Pengukuran Keberlanjutan dan Dampak Sosial</p>
DAY 4	<p>09.00 - 16.00 WIB Jum'at, 25 April 2025</p> <p>Course 4: Efisiensi dan Transparansi dalam Pengelolaan ZIS: Dari Regulasi hingga Teknologi</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 16.00 WIB 1. Prinsip Syariah dan Regulasi dalam Pengelolaan Dana ZIS 2. Strategi Perencanaan dan Distribusi Dana ZIS yang Efektif 3. Digitalisasi dan Transparansi dalam Pengelolaan ZIS 4. Praktik dan Simulasi Manajemen Dana ZIS</p>	DAY 9	<p>09.00 - 16.00 WIB Selasa, 6 Mei 2025</p> <p>Course 9: Manajemen Risiko dan Kepatuhan dalam Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Peran OJK dan DPS dalam Manajemen Risiko Perbankan 2. Audit Kepatuhan Syariah dalam Manajemen Risiko</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Jenis-Jenis Risiko dalam Perbankan Syariah 2. Pengelolaan Risiko Pembiayaan Syariah Model dan 3. Metode Mitigasi Risiko di Bank Syariah</p>
DAY 5	<p>09.00 - 16.00 WIB Selasa, 29 April 2025</p> <p>Course 5: Manajemen pemasaran produk dan perancangan produk perbankan syariah</p> <p>Pemateri 1: 09.00 - 11.00 WIB 1. Segmentasi Pasar dan Perilaku Konsumen dalam Perbankan Syariah 2. Strategi Branding dan Digital Marketing Produk Syariah 3. Layanan Nasabah dan Customer Relationship Management</p> <p>Pemateri 2: 11.00 - 16.00 WIB 1. Pengembangan dan Diferensiasi Produk Perbankan Syariah 2. Riset Pasar, Inovasi, dan Regulasi dalam Pengembangan Produk Syariah</p>	DAY 10	<p>08.30 - 16.00 WIB Rabu, 7 Mei 2025</p> <p>Course 10: Case Study dan Dinamika Perbankan Syariah</p> <p>Pemateri 1: 08.30 - 10.30 WIB 1. Perkembangan dan Tantangan Perbankan Syariah di Indonesia 2. Analisis Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Bank Syariah 3. Strategi Bank Syariah dalam Menghadapi Krisis Ekonomi</p> <p>Pemateri 2: 11.30 - 16.00 WIB 1. Transformasi Digital dan Inovasi Produk dalam Perbankan Syariah 2. Dampak Regulasi dan Kebijakan terhadap Perkembangan Bank Syariah</p>
		DAY 12	<p>09.00 - 16.00 WIB Kamis, 8 Mei 2025</p> <p>1. Mentoring Session tahap 1 (Offline) 2. Presentasi Idea Action Learning Project (ALP) 1</p>
		DAY 13	<p>09.00 - 16.00 WIB Rabu, 22 Mei 2025</p> <p>09.00 - 16.00 WIB 1. Mentoring Session tahap 2 (Offline) 2. Presentasi Idea Action Learning Project (ALP) 2</p> <p>15.00 - 16.00 WIB 1. Closing Program SBDP Nanobank Syariah 2025</p>

Gambar 12 Usulan *rounddown* program SBDP 2025

Berdasarkan Gambar 12 bahwa penyusunan ulang jadwal kegiatan *Sharia Banker Development Program (SBDP) Mini MBA - Sharia Economics* telah dirancang secara sistematis dengan mengacu pada struktur materi SBDP yang ditampilkan dalam Gambar 9. Penyesuaian ini mencerminkan respon strategis terhadap kebutuhan pengembangan program yang lebih efektif dan selaras dengan capaian pembelajaran. Salah satu implikasi

manajerial penting adalah integrasi materi pelatihan pada **Day 3** ke dalam **Day 1**, sebagaimana divisualisasikan dalam *font* berwarna biru pada Gambar 12. Integrasi ini merupakan bentuk efisiensi waktu tanpa mengurangi kedalaman materi, serta mendorong penguatan awal terhadap fondasi keilmuan peserta sejak hari pertama pelatihan. Perubahan lainnya adalah pengaturan ulang waktu pelatihan untuk topik "*Analisis Pembiayaan Syariah dan Evaluasi Risiko Produk*", yang semula dimulai pukul 09.00 (lihat pada Gambar 11) menjadi pukul 08.00 (lihat pada Gambar 12). Implikasi manajerial dari perubahan ini bertujuan untuk mengoptimalkan waktu belajar peserta dengan menyesuaikan jam produktif pembelajaran, sehingga penyampaian materi yang bersifat analitis dan teknis dapat diterima secara maksimal. Selain itu, adapun usulan pengembangan program juga mencakup penambahan topik baru yang belum tercakup dalam kurikulum SBDP sebelumnya, yaitu **materi pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS)**. Materi ini dinilai sangat relevan dengan **unit kompetensi SKKNI BPRS K.64PRS00.012.1**, yang berjudul "*Mengelola Dana Zakat, Infak, dan Sedekah*". Penambahan ini memiliki implikasi strategis dalam memperluas cakupan kurikulum SBDP, khususnya pada aspek sosial keuangan syariah. Materi ZIS disusun secara **komprehensif**, mencakup dimensi teoritis (prinsip syariah, regulasi, dan kebijakan pengelolaan dana sosial) hingga dimensi teknis (prosedur penghimpunan, penyaluran, pelaporan, dan audit dana ZIS), serta disesuaikan dengan standar uji kompetensi yang berlaku. Sehingga secara keseluruhan, berbagai penyesuaian ini mencerminkan upaya manajerial dalam meningkatkan relevansi, efisiensi, dan kualitas program pelatihan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa lulusan SBDP tidak hanya kompeten dalam aspek komersial perbankan syariah, tetapi juga memiliki kapasitas dalam mengelola aspek sosial keuangan Islam yang menjadi bagian integral dari mandat institusi BPRS

KESIMPULAN

Program *Sharia Banker Development Program (SBDP) Nano Bank Syariah 2025* secara keseluruhan berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi peserta. Evaluasi program *Sharia Banker Development Program (SBDP) Nanobank Syariah 2025* pada model Kirkpatrick, yaitu **level reaksi** peserta secara umum memberikan penilaian positif sebesar 88% terhadap pelaksanaan program pelatihan. Pada **level pembelajaran** melalui dari dua hasil *post-test* dan ALP menunjukkan peningkatan. Pada **level perilaku** menunjukkan bahwa terjadi perubahan sikap secara signifikan dengan 13 peserta (52%) yang memiliki minat berkarier di sektor keuangan. Kemudian **evaluasi level hasil** yaitu NPS sebesar 12% dan penilaian peserta didominasi pada posisi peserta yang berada di kategori *passives* (88%), menunjukkan bahwa meskipun mereka cukup puas, namun antusiasme untuk merekomendasikan program ini masih rendah. Pada level **Return On Training Investment (ROTI)** menunjukkan secara keseluruhan adalah positif (136%), layak untuk dilakukan dan berpotensi untuk diselenggarakan pada tahun berikutnya. Meskipun demikian, terdapat beberapa saran perbaikan dan pengembangan, seperti penyusunan jadwal materi pelatihan dengan lebih struktur, penambahan waktu, dan topik materi pelatihan sesuai standar kompetensi syariah yang bersifat teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahman, N. M., Andesta, D., & Priyanna, E. D. (2024). Optimalisasi Pengendalian Produksi Karton Box dengan Six Sigma dan FMEA. *JUSTI (Jurnal Sistem Dan Teknik Industri)*, 5(2), 161–168.
- Ajrina, & Yuningsih, E. (2016). Analisis Kebutuhan Pelatihan Departemen Quality Assurance Dan Departemen Engineering Pt Milko Beverage Industry, Bogor. *Jurnal Visionida*, 2(2), 1–12.
- Atsir, D. F. (2024). *Indonesia Masuk Top 3 Negara dengan Ekonomi Syariah Terkuat di Dunia*. GoodStats. <https://data.goodstats.id/statistic/indonesia-masuk-top-3-negara-dengan-ekonomi-syariah-terkuat-di-dunia-ZwaIP>
- BPS. (2024). *Perekonomian indonesia 2024*.
- BSI. (2023). Laporan Tahunan 2023 PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. In *Laporan Tahunan BSI 2023*. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2023-ID.pdf>
- Dalimunthe, M. B. (2022). Kirkpatrick Four-level Model Evaluation: An Evaluation Scale on the Preservice Teacher's Internship Program. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(2), 367–376. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i2.43535>
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management Gary Dessler*. *Human Resource Management*, November, 486.
- Endah, P. T., Wilujeng, S. A., Rifka, F., Achmad, S., & Imbalan, Z. (2020). *Pemanfaatan Nvivo dalam Penelitian Kualitatif*. <https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/10/b5-Pemanfaatan-NVIVO-dalam-Penelitian-Kualitatif.pdf>
- Erlangga, A., & Kartika, L. (2023). Analisis Manajemen Talenta Pada Program Management Trainee Di Indonesia Most Admired Companies 2017-2021. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 704–721. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.539>
- Gouvany, A. L., Siregar, H., & Darmawan, D. (2024). Penerapan Model Kirkpatrick dalam Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Perempuan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Wanita Pasoendan Digdaya. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(3), 879–897. <https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i3-19>
- Hakim, A. (2009). *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)* (Issue 9).
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, N. H. A. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1).
- Julidawati, H., Noviarti, N., Kalsum, U., Marsidin, S., & Nellitawati. (2022). Meningkatkan Kinerja Individu dalam Melaksanakan Fungsi dan Tugas. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12780–12784. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4435>
- Karim, A. A. (2017). *Ekonomi Syariah di Indonesia*. *Jakarta: Rajawali Pers*, 2(2), 13–21. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=V6C5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=ekonomi+syariah+ekonomi+syariah&ots=eaMkWybdZ8&sig=hhN24GfqXQBBBXm67Xe71i7TyQ>
- Kirkpatrick, D. L. (2016). *Four Levels of Training Evaluation*.
- Martias, L. D. (2021). Statistika Deskriptif Sebagai Kumpulan Informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.14421/fhrs.2021.161.40-59>
- Matsuki. (2020). *Menjadi Muslim, Menjadi Indonesia (Kilas Balik Indonesia Menjadi Bangsa Muslim Terbesar)*. Kemenag. <https://kemenag.go.id/opini/menjadi-muslim-menjadi-indonesia-kilas-balik-indonesia-menjadi-bangsa-muslim-terbesar-03w0yt>

- Mutmainah, I., Yulia, I. A., Marnilin, F., & Mahfudi, A. Z. (2022). GAP Analysis Untuk Mengetahui Kinerja Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(1), 19–34. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v10i1.934>
- Nazira, C. M., & Kartika, L. (2022). Evaluation of Business Incubator Program in Order to Create Entrepreneurial Students in Indonesia. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 110–123. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v1i2.274>
- Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. In *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)* (5th ed.). Paul Ducham. <https://doi.org/10.62207/m1g60e50>
- Nurlaili, Z. *et al.* (2016). Penggunaan Evaluasi Diklat Model ROI Untuk Mengetahui Hasil Diklat Berdasarkan Cost-Benefit. *LENTERA Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 1(1), 1–23.
- Pahleviannur, M. R. *et al.* (2022). Penelitian Kualitatif. In *Grup Penerbitan CV. Pradina Pustaka Grup*. <https://doi.org/10.2307/jj.608190.4>
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2000). *How to Measure Training Result*.
- Phillips, P. P., dan Phillips, J. J. (2019). *ROI-Basics-Second-Edition_ebook*. https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf
- Putra, I. (2024). *Pleno KNEKS 2024: Ekonomi Syariah Kekuatan Baru Menuju Indonesia Emas 2045*. KNEKS. <https://kneks.go.id/berita/662/pleno-kneks-2024-ekonomi-syariah-kekuatan-baru-menuju-indonesia-emas-2045?category=3#:~:text=Menurut State of Global Islamic,Indonesia berada di peringkat kesepuluh>
- Sari Asih, U. (2021). Evaluasi Pelatihan dengan Model Evaluasi Kirkpatrick di Balai Perlindungan dan Rehabilitasi Sosial Wanita (BPRSW) Yogyakarta (Asih Ulum Sari). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(3), 268–274. <https://ejournal.kompetif.com/index.php/diklatreview/article/view/752>
- SGIER. (2023). State of the Global Islamic Economy Report. *DinarStandard*, 65–66. <https://haladinar.io/hdn/doc/report2018.pdf>
- Sixsigma. (2025). *Six Sigma DMAIC SIPOC: Panduan Komprehensif untuk Peningkatan Proses*. Sixsigma Institute. https://www.sixsigma-institute.org/Six_Sigma_DMAIC_Process_Define_Phase_Process_Mapping_SIPOC.php
- Suharsono, A., Wibiyakto, O., Diklat, B., Yogyakarta, K., Keuangan, K., Pajak, P., & Penting, A. K. (2021). Evaluasi Pelatihan Jarak Jauh Penyuluhan Pajak Menggunakan Model Kirkpatrick dan Importance Performance Analysis. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 6(1).
- Tarigan, N. L. L., Wijaya, P. S. M., Wahyuni, Y., & Sulistyowati, E. (2023). Analisis Tingkat Loyalitas Konsumen Generasi Z terhadap Marketplace di Indonesia Menggunakan Metode NPS (Net Promoter Score). *Jurnal Mantra: Manajemen Strategis*, 01(01), 22–35.
- Tarumingkeng, R. C. (2024). Grand Theory, Middle Theory, dan Operational Theory dalam Penelitian. *RUDYCT E-Press, Table 10*, 1–25.
- TrainingGRC. (2024). *Training Sustainable Development Goals (SDGs)*. Golden Regency Consulting (GRC). <https://training-grc.com/sustainable-development-goals/>
- WEC. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Weforum. <https://www1.reskillingrevolution2030.org/skills-taxonomy/index.html>
- WEF. (2023). Future of jobs report 2023. In *World Economic Forum* (Issue January).
- Wibowo, W. P., Nindhita, V., Sovirilla, R. F., & Safii, H. N. (2024). Pelatihan Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Kemampuan Softskill Siswa SMK Al-Aziziyah Kwanyar sebagai

Bentuk Pendampingan dalam Persiapan Memasuki Dunia Kerja. *Journal of Community Engagement, 04*, 173-181.

Widoyoko, E. P. (2019). *Evaluasi Program Pelatihan*. 1-17.

World competitiveness center. (2024). *IMD World Competitiveness Booklet 2024 World Competitiveness Center*. www.wcceshop.org