

ANALISIS PENERAPAN GRI STANDAR 404, BIAYA RATA-RATA PELATIHAN DAN RASIO PENGELUARAN BIAYA KUALITAS PELATIHAN DAN PENDIDIKAN TERHADAP TOTAL BIAYA OPERASIONAL LAINNYA PADA BANK BUMN

Lin Oktris¹, Kiki Kusumayadi Ahadiyat²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercubuana

Corresponding Author: lin.oktris@mercubuana.ac.id

Abstract

This study conducted to analyze the application of GRI Standards 404 on Government Owned Banks in Indonesia (Bank Mandiri, BRI, BNI and BTN), the average training and educational cost for employee, and the ratio of total training and educational cost (as a part of quality cost) to total other operating cost in each Government Owned Banks. The data used are secondary data, obtained from official website of each banks. Sustainability Reporting and Financial Report for the year of 2020 are the basic data used for this study. This study is a case study. This study shows that all of Government Owned Banks are conforms to GRI Standards 404 about employee's training and education. They are spending a substantial amount of training and education cost on 2020, but the ratio of training and education cost to total other operating cost are unsubstantial.

Keywords: *GRI Standards; GRI 404; Quality Cost; Training and Education; Other Operating Cost, Government Owned Banks*

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan Standar GRI 404 pada Bank-Bank Milik Pemerintah di Indonesia (Bank Mandiri, BRI, BNI dan BTN), rata-rata biaya pelatihan dan pendidikan pegawai, dan rasio total biaya pelatihan dan pendidikan (sebagai bagian biaya kualitas) terhadap total biaya operasional lainnya pada masing-masing Bank Pemerintah. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari website resmi masing-masing bank. Laporan Keberlanjutan dan Laporan Keuangan tahun 2020 menjadi data dasar yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan studi kasus. Studi ini menunjukkan bahwa semua Bank Milik Pemerintah telah memenuhi Standar GRI 404 tentang pelatihan dan pendidikan karyawan. Mereka menghabiskan sejumlah besar biaya pelatihan dan pendidikan pada tahun 2020, tetapi rasio biaya pelatihan dan pendidikan terhadap total biaya operasional lainnya tidak substansial.

Kata kunci: *GRI Standards; GRI 404; Quality Cost; Training and Education; Other Operating Cost, Government Owned Banks*

Article History

Received : 2022-05-13
Revised : 2022-06-26
Accepted : 2022-06-28



This is an open access article under the CC-BY-SA License

1. Pendahuluan

Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang berfungsi sebagai penyedia jasa keuangan. Menurut UU no. 10 tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dengan rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank juga merupakan suatu jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai usaha perusahaan-perusahaan. (A. Abdurrachman, 2014). Secara sederhana, bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Sebagai suatu lembaga keuangan yang menyediakan jasa keuangan, operasional

bank sangat banyak dilakukan oleh tenaga kerja. Pada tahun 2020, berdasarkan *Sustainability Report* bank BUMN, jumlah tenaga kerja tercatat sebanyak 38.247 orang pada PT. Bank Mandiri. Tbk, 88.184 orang pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk (BRI), 27.202 orang pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI), dan 11.224 orang pada PT. Bank Tabungan Negara (BTN). Tabel dibawah ini menunjukkan perbandingan jumlah pegawai dari masing-masing bank BUMN.

Tabel 1
Jumlah Pegawai Bank BUMN tahun 2019 dan 2020

No	Bank	Jumlah Pegawai	
		2019	2020
1	Bank Mandiri	39.065	38.247
2	Bank BRI	91.620	88.184
3	Bank BNI	27.211	27.202
4	Bank BTN	11.647	11.224

Sumber : Laporan Keberlanjutan tahun (2020)

Bank memiliki kewajiban untuk memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan-pengembangan untuk pegawainya. Hal ini diberikan kepada para pegawai untuk memastikan kegiatan operasional bank berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Rae dalam Herman Sofyandi (2013), Pelatihan adalah suatu usaha

untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungan dalam pekerjaannya. Efektivitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan yang dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Denny Triasmiko (2014), Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan karyawan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Di dalam GRI Standards, pelatihan dan pendidikan diatur pada GRI 404, dimana GRI Standards mengharuskan suatu perusahaan untuk memberikan pengungkapan tentang hal hal yang berkaitan dengan pelaksanaan

pelatihan dan pendidikan. Dalam penyusunan suatu laporan keberlanjutan, GRI 404 mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengungkapan topik-topik spesifik yaitu pengungkapan rata-rata jam pelatihan per tahun per karyawan (404-1), program untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan program bantuan peralihan (404-2), dan persentase karyawan yang menerima tinjauan rutin terhadap kinerja dan pengembangan karir (404-3). GRI Standards merupakan suatu standar internasional yang berlaku umum untuk penyusunan laporan keberlanjutan suatu perusahaan. Didalam GRI Standards, terdapat beberapa standar topik spesifik yang perlu di ungkapkan oleh perusahaan, diantaranya adalah standar ekonomi (200), standar lingkungan (300), dan standar sosial (400).

Terkait dengan GRI Standards 404 tentang pelatihan dan pendidikan, dalam pelaksanaannya, suatu perusahaan dapat dipastikan akan memiliki pengeluaran untuk pelaksanaan pelatihan dan pendidikan tersebut. Pengeluaran atau biaya yang harus dikeluarkan tersebut merupakan

suatu komponen biaya yang termasuk kedalam biaya kualitas. Hansen & Mowen (2009) mengatakan bahwa biaya kualitas (Quality Cost) adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang kualitasnya buruk. Masih menurut Hansen & Mowen (2009), terdapat empat kategori biaya kualitas, yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal. Contoh dari biaya pencegahan adalah biaya rekayasa kualitas, program pelatihan kualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, pemilihan dan evaluasi pemasok, siklus kualitas, uji lapangan dan peninjauan desain.

Dari pemaparan diatas, bisa dilihat bahwa terdapat keterkaitan antara GRI Standards 404 tentang pelatihan dan pendidikan pegawai dengan salah satu kategori biaya kualitas, yaitu biaya pencegahan. Ketika suatu perusahaan menerapkan GRI Standards 404 dalam penyusunan laporan keberlanjutannya, sudah dipastikan perusahaan tersebut memiliki komponen biaya pelatihan dan pendidikan pada struktur biaya kualitasnya.

Terdapat pengukuran yang berbeda antara pengungkapan GRI Standards 404 tentang pelatihan dan pendidikan, dengan pengungkapan biaya kualitas pada laporan keuangan suatu perusahaan. GRI Standards 404 mengharuskan perusahaan untuk mengungkapkan jumlah total jam pelatihan dan pendidikan untuk pegawai selama satu periode, sedangkan pengungkapan biaya kualitas komponen pelatihan dan pendidikan diungkapkan dalam bentuk angka atau nominal total yang dikeluarkan pada satu periode. Dari kedua pengukuran dan pengungkapan tersebut, informasi dan data yang ada dapat dikombinasikan untuk menghasilkan suatu informasi baru yang dapat berguna bagi para pemangku kepentingan. Penelitian ini akan mengambil data sekunder dari laporan keberlanjutan 4 bank BUMN tahun 2020 dan laporan keuangan bank tersebut tahun 2020, yang kemudian diambil data pengungkapan GRI Standards 404 pada masing masing laporan keberlanjutannya, dan data pengeluaran biaya kualitas dari laporan keuangan masing masing bank untuk

dapat dilihat rata-rata biaya pelatihan, dan rasio biaya pelatihan terhadap total biaya operasional.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang didapatkan dari laporan keberlanjutan bank BUMN tahun 2020 dan laporan keuangan bank BUMN tahun 2020. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) total pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh bank BUMN pada tahun 2020, (2) total biaya pelatihan dan pendidikan yang dikeluarkan oleh bank BUMN pada tahun 2020, (3) biaya rata-rata pelaksanaan pelatihan dan pendidikan per karyawan bank BUMN pada tahun 2020, (4) dan rasio total biaya pelatihan dan pendidikan terhadap total biaya operasional bank BUMN pada tahun 2020. Kontribusi dari penelitian ini berupa kontribusi akademis, dimana penelitian ini berguna sebagai referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan GRI standards 404 dan biaya kualitas atas pencegahan pada komponen biaya pelatihan dan pendidikan pegawai, dan kontribusi

praktis, dimana penelitian ini berguna bagi praktisi untuk mengukur kepatuhan kepada GRI standards 404 dan rasio pengeluaran biaya pelatihan dan pendidikan pegawai terhadap total biaya operasional. Alasan penulis melakukan penelitian ini 4 Bank BUMN karena ke 4 Bank BUMN ini adalah first mover bank dimana bank yang mendahului dari bank-bank lain dalam pengimplementasian GRI standard dan POJK 51/OJK03/2017 dan SEOJK16/2021.

2. Landasan Teori

2.1 Laporan Keberlanjutan

Sesuai Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik pasal 1 ayat 13, Laporan Keberlanjutan adalah laporan yang diumumkan kepada masyarakat yang memuat kinerja ekonomi, keuangan, sosial, dan lingkungan hidup suatu Lembaga Jasa Keuangan (LJK), Emiten, dan Perusahaan Publik dalam menjalankan bisnis. Melengkapi pengertian tersebut, menurut Standar GRI (2016), Laporan Keberlanjutan

juga memuat penjabaran atas kontribusi positif maupun negatif dari Organisasi Bisnis terhadap usaha pencapaian TPB. NCSR menjelaskan bahwa pelaporan keberlanjutan memberikan stakeholders informasi tentang dampak keberlanjutan untuk kegiatan bisnis utama perusahaan dan tindakan strategis yang diambil oleh perusahaan dalam menanggapi dampak tersebut, sehingga memungkinkan stakeholders untuk melakukan evaluasi.

Laporan Keberlanjutan wajib disusun dan dipublikasikan oleh LJK, Emiten, dan Perusahaan Publik di Indonesia. Dan lalu wajib disampaikan kepada OJK setiap tahun. Hal tersebut juga sejalan dengan Pasal 66 ayat 2 Undang-undang No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas, perusahaan yang telah go public diwajibkan menyusun Laporan Keberlanjutan. Selanjutnya, GRI (2016) menjabarkan bahwa Laporan Keberlanjutan organisasi akan relevan dan dapat diandalkan, jika sesuai dengan suatu standar pelaporan yang bersifat global.

GRI (2016) menjelaskan bahwa mereka adalah organisasi nirlaba (non-

profit) internasional yang bekerja untuk kepentingan publik dengan visi ekonomi global berkelanjutan di mana organisasi mengelola kinerja dan dampak ekonomi, lingkungan, sosial, dan tata kelola secara bertanggung jawab. Ribuan pelapor perusahaan dan sektor publik di lebih dari 90 negara menggunakan Standar GRI.

Standar GRI adalah sebuah framework sebagai dasar penyusunan laporan keberlanjutan yang dirancang agar tercipta pemahaman yang sama bagi organisasi dan pemangku kepentingan, sehingga informasi atas dampak ekonomi, lingkungan dan sosial dari berbagai organisasi dapat dikomunikasikan, dipahami dan diperbandingkan secara global. GRI dan Oxfam Novib (2015) menjelaskan bahwa GRI memberikan Pedoman Pelaporan Keberlanjutan bagi perusahaan dalam berbagai skala, dalam semua sektor, untuk membantu mereka mengumpulkan, menganalisis, dan mempublikasi data keberlanjutan mereka. Hal tersebut membuka keterbukaan antar laporan

keberlanjutan masing-masing dapat terjaga. Selanjutnya, informasi keberlanjutan yang keterbandingan dan kualitasnya baik, dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas atas kinerja organisasi bagi para stakeholders.

Bahkan United Nations Global Compact (UNGC) merekomendasikan anggotanya sukarela untuk memperhitungkan penggunaan prinsip-prinsip berkelanjutan GRI, seperti untuk memastikan langkah-langkah lingkungan atau perlindungan hak asasi manusia (United Nations, 2016). Panduan yang diberikan oleh GRI termasuk prinsip-prinsip umum dan indikator transparan dalam kegiatan ekonomi, lingkungan dan sosial perusahaan.

Isi Laporan Keberlanjutan pada dasarnya terdiri dari tiga bagian utama yaitu (GRI, 2016):

1. Pengungkapan Umum merupakan pelaporan Informasi Kontekstual tentang sebuah organisasi dan praktik pelaporan keberlanjutannya,

2. Pendekatan Manajemen merupakan pelaporan informasi tentang bagaimana sebuah organisasi mengelola topik material,

3. Pelaporan topik spesifik bertujuan untuk melaporkan informasi mengenai dampak organisasi yang terkait dengan topik ekonomi, lingkungan dan sosial.

Selanjutnya, Laporan Keberlanjutan menurut pedoman GRI wajib mencantumkan indeks isi GRI, yang disajikan dalam satu lokasi dan mencakup nomor halaman atau URL untuk semua pengungkapan yang dilaporkan.

2.2 GRI Standards 404

Dalam konteks Standar GRI, dimensi sosial dari keberlanjutan menyangkut dampak organisasi pada sistem sosial di tempat organisasi beroperasi.

GRI 404 membahas topik pelatihan dan pendidikan. GRI ini mencakup pendekatan organisasi terhadap pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan, serta tinjauan pengembangan karier dan kinerja. Di

dalamnya termasuk juga program bantuan peralihan untuk memfasilitasi kemampuan kerja yang berkesinambungan, dan manajemen akhir karier karena pensiun atau pemutusan hubungan kerja.

Pengungkapan dalam Standar ini bisa memberikan informasi tentang dampak suatu organisasi terkait pelatihan dan pendidikan, dan bagaimana organisasi tersebut mengatur dampak tersebut.

Standar ini mencakup pengungkapan pendekatan manajemen dan pengungkapan topik spesifik. Hal ini ditetapkan dalam Standar sebagai berikut: (GRI Standards 404, 2016)

1. Pengungkapan 404-1 Rata-rata jam pelatihan per tahun per karyawan
2. Pengungkapan 404-2 Program untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan program bantuan peralihan
3. Pengungkapan 404-3 Persentase karyawan yang menerima tinjauan rutin terhadap kinerja dan pengembangan karier.

2.3 Biaya Kualitas

2.3.1 Definisi Biaya Kualitas

Hansen dan Mowen (2009) mengatakan bahwa biaya kualitas (Quality Cost) adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang kualitasnya buruk.

Blocher (2002) berpendapat bahwa biaya kualitas adalah biaya yang berkaitan dengan aktivitas pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah dan dengan opportunity cost dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat dari rendahnya kualitas.

Dari definisi yang telah disebutkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya kualitas merupakan biaya-biaya yang timbul terkait dengan kualitas suatu produk barang maupun jasa, dimana biaya-biaya tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk menjaga kualitas suatu produk barang maupun jasa agar tetap baik dalam bentuk pencegahan maupun pembaharuan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki suatu produk barang maupun jasa yang kualitasnya tidak baik.

2.3.2 Klasifikasi Biaya Kualitas

Aktivitas yang dilakukan dalam satu perusahaan tidaklah sama persis dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan diperusahaan lain. Sehingga perlakuan biaya kualitas yang diterapkan harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan masing-masing. Menurut Hansen dan Mowen (2009) biaya kualitas dibagi menjadi empat kategori yaitu :

1. Biaya Pencegahan

Biaya Pencegahan merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kualitas yang buruk pada produk atau jasa yang dihasilkan. Sejalan dengan peningkatan, kita mengharapkan biaya kegagalan turun. Contoh dari biaya pencegahan adalah biaya rekayasa kualitas, program pelatihan kualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, pemilihan dan evaluasi pemasok, siklus kualitas, uji lapangan dan peninjauan desain.

2. Biaya Penilaian

Biaya Penilaian merupakan biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa telah sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan

pelanggan. Contoh dari biaya ini adalah pemeriksaan dan pengujian bahan baku, pemeriksaan kemasan, pengawasan kegiatan penilaian, penerimaan produk, penerimaan proses, pemeriksaan dan pengujian dan pengesahan dari pihak luar.

3. Biaya Kegagalan Internal

Biaya Kegagalan Internal merupakan biaya yang terjadi karena produk atau jasa yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi atau kebutuhan pelanggan. Ketidaksesuaian ini dideteksi sebelum dikirim ke pihak luar. Ini adalah kegagalan yang dideteksi oleh kegiatan penilaian. Contoh dari biaya ini adalah sisa bahan, pengerjaan ulang, pengujian ulang, dan perubahan desain. Biaya ini tidak terjadi jika tidak terdapat produk cacat.

4. Biaya Kegagalan Eksternal

Biaya Kegagalan Eksternal merupakan biaya yang terjadi karena produk dan jasa yang dihasilkan gagal memenuhi persyaratan atau tidak memuaskan kebutuhan pelanggan setelah produk disampaikan kepada pelanggan. Contoh dari biaya ini adalah biaya garansi, hilangnya pangsa pasar,

perbaikan, tanggung jawab hukum yang timbul, dan biaya untuk mengatasi keluhan pelanggan.

2.3.3 Hubungan antara Jenis Biaya Kualitas

Dapat dilihat, biaya penilaian dan pencegahan memiliki sifat “sukarela” sementara, biaya kegagalan internal dan eksternal memiliki sifat “tidak sukarela” karena perusahaan dipaksa untuk membayar biaya ini. Biaya penilaian dan pencegahan disebut *cost of conformance* (biaya kesesuaian), yaitu semua biaya yang dikeluarkan untuk memastikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan biaya kegagalan internal dan biaya eksternal disebut *cost of non conformance* (biaya ketidaksesuaian).

Biaya kualitas yaitu sama dengan jumlah *cost of conformance* dan *cost of non conformance*. Dengan demikian untuk menurunkan biaya kegagalan internal dan eksternal yang merupakan *cost of non conformance* yaitu dengan meningkatkan *cost of conformance* yang nanti dapat mengakibatkan biaya

kualitas akan lebih rendah. (Bambang Hariadi, 2002)

2.3.4 Pengukuran Biaya Kualitas

Pengukuran biaya kualitas merupakan langkah awal yang harus dilakukan sehubungan dengan tugas departemen akuntansi untuk menyajikan laporan biaya kualitas yang komprehensif dan tepat. Pengendalian biaya kualitas sangat penting, maka dari itu perlu dilakukan pengukuran terhadap biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan. Langkah awal perusahaan yang paling mendasar dari sistem pengukuran biaya kualitas yaitu penetapan biaya kualitas aktual. Menurut Kaplan dan Atkinson pengukuran biaya kualitas dapat dilakukan secara dua tahap yaitu:

1. Financial Measure

Dengan cara menghitung semua biaya kualitas yang telah dikeluarkan untuk mencegah produk/jasa yang berkualitas rendah.

2. Non Financial Measure

Proses pengukuran terhadap kinerja pemasok, pabrik, dan konsumen.

Kinerja pemasok yang dipilih harus memenuhi persyaratan perusahaan yaitu, yang dapat mengirim barang tepat waktu sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah disyaratkan juga dengan harga yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk kinerja pabrik dapat dilihat dari jumlah kerusakan, pengerjaan kembali, kerusakan mesin kecelakaan kerja dan pengiriman barang yang tepat waktu. Untuk kinerja konsumen dapat diamati dengan jumlah komplain yang terjadi.

Biaya kualitas juga dapat diklasifikasikan menjadi biaya yang terlihat dan biaya tersembunyi. Hansen dan Mowen (2009), Biaya kualitas yang terlihat adalah biaya-biaya yang tersedia atau dapat diperoleh dari catatan akuntansi perusahaan. Sedangkan biaya kualitas tidak terlihat adalah kesempatan atau *opportunities* yang terjadi karena kualitas yang buruk biasanya tidak disajikan dalam catatan akuntansi.

2.3.5 Laporan Kinerja Biaya Kualitas

Manajemen memerlukan laporan biaya kualitas secara periode dalam bentuk perbandingan antar periode

akuntansi untuk melakukan pengendalian, perencanaan, dan pengambilan keputusan tentang biaya kualitas, manajemen. Laporan kinerja ini sangat penting untuk program perbaikan kualitas.

Menurut Supriyono (2002), ada empat jenis kemajuan yang dapat diukur dan dilaporkan:

1. Laporan Standar Interim

Suatu organisasi harus menetapkan standar kualitas interim setiap tahunnya dan membuat rencana untuk mencapai tingkat yang ditargetkan. Pada akhir periode, laporan standar kualitas interim membandingkan biaya kualitas aktual untuk periode tersebut dengan anggaran biayanya. Laporan kinerja mutu interim yaitu dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk periode tersebut. Laporan ini menunjukkan kemajuan yang berkembang dengan standar atau sasaran periode sekarang. Keunggulan laporan standar kualitas interim yaitu perusahaan dapat memantau biaya kualitas sesungguhnya yang telah

dikeluarkan, dibandingkan dengan standar biaya kualitas yang dianggarkan. Sedangkan kelemahan laporan standar kualitas interim yaitu laporan standar kualitas interim hanya melihat biaya kualitas yang sesungguhnya dan biaya kualitas yang dianggarkan tanpa melihat faktor-faktor lain seperti aktivitas-aktivitas kualitas yang dilaksanakan perusahaan bernilai tambah atau tidak sehingga perusahaan bisa mengurangi biaya yang timbul karena aktivitas tidak bernilai tambah.

2. Laporan Tren Suatu Periode

Laporan trend satu periode merupakan perbandingan kinerja tahun ini dengan cara membandingkan biaya mutu yang sesungguhnya terjadi pada tahun ini dan biaya mutu yang sesungguhnya terjadi di tahun sebelumnya. Laporan ini akan menunjukkan kemajuan yang berhubungan dengan kinerja kualitas tahun terakhir. Manajemen dapat memperoleh pengetahuan tambahan dengan membandingkan kinerja tahun ini dengan cara membandingkan biaya kualitas yang sesungguhnya terjadi pada tahun ini dan biaya kualitas yang

sesungguhnya tahun sebelumnya. Aplikasi untuk melakukan perbandingan tersebut adalah laporan biaya kualitas trend satu periode karena periode yang digunakan satu tahun. Keunggulan dari laporan biaya kualitas trend satu periode adalah laporan dapat digunakan manajer untuk menilai trend jangka pendek dari program perbaikan kualitas perusahaan dan menghasilkan informasi yang rinci mengenai wilayah-wilayah yang menghasilkan keuntungan. Sedangkan kelemahan laporan biaya kualitas trend satu periode yaitu laporan ini hanya menilai trend jangka pendek (satu tahun) sehingga penurunan biaya kualitas pada periode tersebut belum tentu bisa dipertahankan pada periode-periode berikutnya. Laporan Jangka Panjang

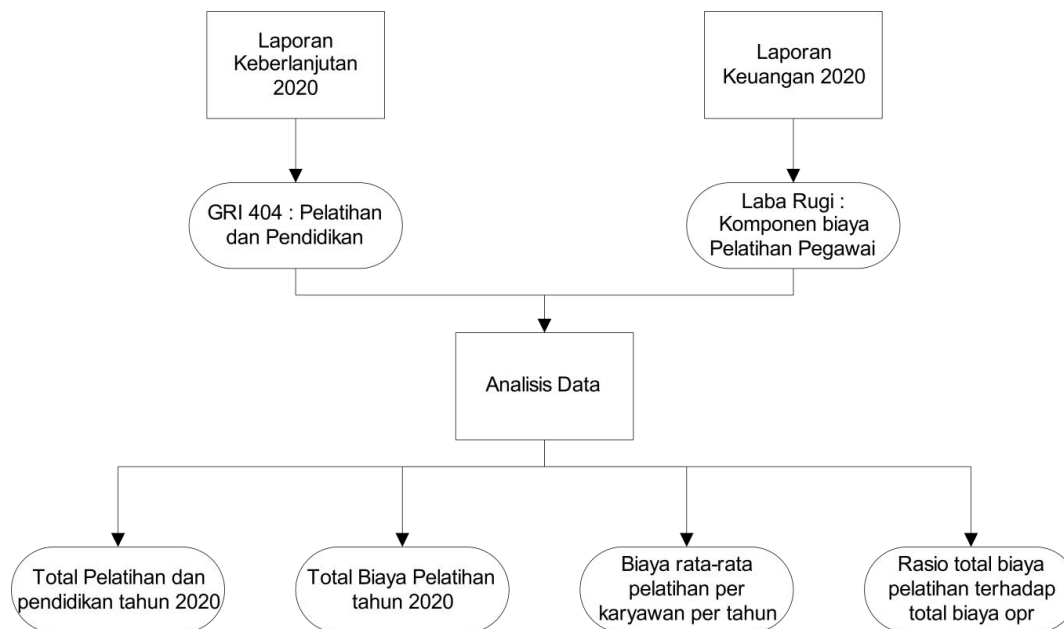
3. Laporan Tren Periode Ganda

Laporan ini untuk menunjukkan kemajuan sejak awal mula program menyempurnakan mutu sampai periode terakhir. Laporan ini biasanya disajikan dalam bentuk grafik, sumbu vertikal menunjukkan biaya mutu dalam presentase yang dihitung dari penjualan, sumbu mendatar menggambarkan

tahun-tahun program penerapan mutu. Keunggulan dari laporan trend biaya kualitas adalah perusahaan dapat memantau trendi biaya kualitas yang tercermin dari persentase biaya terhadap penjualan dan perusahaan berusaha dalam rangka memperbaiki aktivitas-aktivitas kualitas sehingga tercapai penurunan biaya kualitas yang stabil hingga mencapai target yang telah ditetapkan.

2.4 Rerangka Konseptual

Keterkaitan antara variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Sumber: Diolah dalam Penelitian (2021)

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, dimana penulis mengambil data secara *online* dari masing-masing sumber bank BUMN.

3.3 Metode Analisis Data

Sugiyono (2013;4) menyatakan bahwa teknik analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variable dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variable dari seluruh responden, menyajikan data tiap variable yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif.

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat analisis, dimana penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan yang kemudian data-data tersebut digabungkan, di olah, dan dianalisa sehingga menghasilkan informasi yang berguna sesuai dengan tujuan penelitian ini. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keberlanjutan dan laporan keuangan tahun 2020 dari PT. Bank Mandiri. Tbk, PT. Bank Negara Indonesia. Tbk, PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk, dan PT. Bank Tabungan Negara. Tbk. Populasi sampling dari penelitian ini adalah ke empat bank BUMN di Indonesia.

4.1 Pelaksanaan Pelatihan dan Pendidikan Bank BUMN tahun 2020

Tabel dibawah ini menunjukkan data total karyawan berdasarkan jenis kelamin yang diambil dari laporan

keberlanjutan ke empat bank BUMN tersebut.

Tabel 2
Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Bank	Jumlah Pegawai tahun 2020		
		Laki-Laki	Perempuan	Total
1	Bank Mandiri	18.391	19.856	38.274
2	Bank BRI	50.830	37.354	88.184
3	Bank BNI	13.105	14.097	27.202
4	Bank BTN	6.121	5.103	11.224

Sumber : Laporan Keberlanjutan (2020)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa bank BUMN dengan pegawai

terbanyak adalah bank BRI, diikuti oleh bank Mandiri, bank BNI dan bank BTN. Dari komposisi jenis kelamin, pegawai perempuan di bank Mandiri dan bank BNI lebih banyak dari pada pegawai laki-laki. Sedangkan pada bank BRI dan bank BTN, pegawai laki-laki lebih banyak dari pada pegawai perempuan.

Selanjutnya, gambar dibawah ini menunjukkan pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan pada bank Mandiri pada tahun 2020.

Tabel Jumlah Hari Training
 Table of Number of Training Days

Tahun	Jumlah Pegawai Number of Employee	Jumlah Peserta Training Number of Training Participants	Jumlah Peserta Online Training Number of Online Training Participants	Jumlah Peserta Offline Training Number of Offline Training Participants	Jumlah Pegawai yang Training Number of Training Employees
2020	38.271	469.221	455.599	13.622	37.181

Gambar 2
Jumlah Hari Pelatihan Bank Mandiri

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank Mandiri Tahun (2020)

Dari gambar tersebut, didapatkan informasi bahwa dari total 38.271 pegawai bank Mandiri, 37.181 pegawai diantaranya telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh bank Mandiri baik *online* maupun *offline*. Total peserta yang mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh bank Mandiri tercatat sebanyak 469.221 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa banyak diantara

pegawai yang mengikuti pelatihan lebih dari hari dalam satu tahun. Jika dirata-ratakan, satu orang pegawai telah mengikuti pelatihan selama 12,3 kali dalam satu tahun.

Gambar dibawah ini merupakan data pelatihan dan pendidikan yang telah dilaksanakan oleh bank BRI pada tahun 2020.

Jumlah Jam Pendidikan/Pelatihan Berdasarkan Kelompok Jabatan [404-1] (PS4)

Kelompok Jabatan	2018			2019			2020		
	Jumlah Peserta	Jumlah Total Jam Pelatihan	Rata-rata jam pelatihan	Jumlah Peserta	Jumlah Total Jam Pelatihan	Rata-rata jam pelatihan	Jumlah Peserta	Jumlah Total Jam Pelatihan	Rata-rata jam pelatihan
Top Management (VP – SEVP)	977	17,024	17.4	1,357	30,664	22.6	1,144	21,913	19.2
Middle Management (AM-APV)	18,877	357,104	18.9	22,189	486,926	21.9	24,039	475,094	19.8
Operation/Assistant – Officer)	111,260	2,205,071	19.8	105,726	2,711,993	25.7	143,243	3,394,278	23.7
Rerata	14,568	286,578	78	14,364	358,843	23.40	18,714	432,365	20.9

Gambar 3
Jumlah Jam Pelatihan Bank BRI

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank BRI Tahun (2020)

Gambar diatas menunjukkan bahwa pelatihan dengan jumlah peserta terbanyak adalah untuk level operation (Assistant – Officer) sebanyak 143.243, diikuti oleh *Middle Management* (AM-APV) sebanyak 24.039 peserta, Rerata sebanyak 18.714 peserta, dan *Top Management* (VP-SEVP) sebanyak 1.114 peserta. Sedangkan untuk rata-rata jam pelatihan yang dilaksanakan, level operation (Assistant – Officer)

memiliki jam pelatihan tertinggi sebesar 23,7 jam per tahun, diikuti oleh Rerata sebesar 20,9 jam per tahun, *Middle Management* (AM-APV) sebesar 19,8 jam per tahun, dan *Top Management* (VP-SEVP) sebesar 19,2 jam per tahun.

Untuk bank BNI, pelaksanaan pelatihan yang dilakukan pada tahun 2020 dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Tahun	Total Partisipan	Jumlah Jam Training (dalam jam)	Jumlah Jam Training per pegawai	Jumlah Pelatihan per pegawai	Jumlah Karyawan yang terlatih (dalam satuan orang)
2020	798.585	4.909.468	168.07	29.37	29.588*

* termasuk 2.571 pegawai terminated

Gambar 4
Jumlah Jam Pelatihan Bank BNI

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank BNI Tahun (2020)

Berdasarkan informasi dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa 99% dari total pegawai bank BNI tahun 2020 telah mengikuti pelatihan yang

diselenggarakan bank BNI, dengan rata-rata total jam pelatihan per pegawai sebanyak 168,07 jam dan jumlah pelatihan yang diikuti masing-masing

pegawai sebanyak 29,37 kali pelatihan yang dilaksanakan oleh bank BTN pada tahun 2020. tahun 2020 dapat dilihat pada tabel

Dan untuk informasi berikut ini.
pelaksanaan pelatihan dan pendidikan pertumbuhan volume transaksi saham.

Tabel 3
Jumlah Pegawai Bank BTN yang Telah Mengikuti Pelatihan

No	Level Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang Telah Mengikuti Pelatihan	Jumlah Peserta Dalam Pelatihan yang Dilaksanakan	Persentase yang Telah Mengikuti Pelatihan
1	Komisaris	6	6	8	100%
2	Direksi	8	8	6	100%
3	<i>Executive Vice President</i>	4	4	10	100%
4	<i>Senior Vice President</i>	11	10	29	91%
5	<i>Vice President</i>	100	99	320	99%
6	<i>Assistant Vice President</i>	157	157	514	100%
7	<i>Senior Manager</i>	183	181	605	99%
8	<i>Manager</i>	896	888	2.924	99%
9	<i>Assistant Manager</i>	2.133	2.123	5.987	99%
10	<i>Staff</i>	7.740	7.733	20.418	99%
Jumlah Total		11.244	11.195	30.821	99%

Sumber: Laporan Keberlanjutan Bank BTN Tahun (2020)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebanyak 30.821 peserta yang mengikuti pelatihan pada tahun 2020. Rata-rata pelatihan yang diikuti pegawai sebanyak 3 kali pelatihan pada tahun 2020.

Secara umum, seluruh bank BUMN pada tahun 2020 telah memenuhi GRI Standards 404 tentang pelatihan dan pendidikan. Seluruh bank BUMN telah melaksanakan program pelatihan dan pendidikan bagi

pegawainya. Pegawai bank Mandiri rata-rata telah mengikuti pelatihan sebanyak 12,3 kali pada tahun 2020, rata-rata 20,9 jam untuk pegawai bank BRI, rata-rata 29,37 kali per pegawai untuk pegawai bank BNI, dan rata-rata 3 kali pelatihan untuk pegawai BTN.

4.2 Total Biaya Pelatihan dan Pendidikan Bank BUMN tahun 2020

50. BEBAN GAJI DAN TUNJANGAN

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
	2020	2019
Gaji, upah, pensiun dan tunjangan pajak	10.935.493	10.401.672
Tunjangan Hari Raya (THR), cuti dan beban terkait lainnya	1.998.369	1.792.326
Kesejahteraan pegawai	1.251.647	1.282.235
Pendidikan dan pelatihan	305.827	708.207
Penyisihan cadangan uang penghargaan pegawai	536.656	621.878
Penyisihan cadangan tantiem	283.270	307.435
Bonus dan lainnya	2.459.171	2.107.293
Total	17.770.433	17.221.046

Gambar 5

Beban Gaji dan Tunjangan PT. Bank Mandiri. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun (2020)

Dalam laporan keuangan masing-masing bank BUMN, terdapat informasi tentang biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Komponen ini merupakan bagian dari biaya kualitas kategori biaya pencegahan.

Dibawah ini merupakan data pengeluaran beban gaji dan tunjangan pada laporan keuangan bank BUMN tahun 2020.

36. BEBAN TENAGA KERJA DAN TUNJANGAN

Rincian akun ini adalah sebagai berikut:

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
	2020	2019
Gaji, upah dan tunjangan	14.065.172	13.447.778
Bonus, insentif dan tantiem	4.274.212	6.200.458
Biaya kompensasi saham (Catatan 31 dan 32f)	2.279.789	118.456
Program kesehatan pasca kerja BPJS (Catatan 43e)	906.326	30.966
Iuran Jamsostek	833.207	361.379
Tunjangan kesehatan	393.390	869.557
Pendidikan dan pelatihan	365.787	724.583
Pensiun imbalan pasti (Catatan 43a dan 43e)	365.455	432.692
Pensiun iuran pasti (Catatan 43c)	352.766	326.235
Cuti besar (Catatan 43e)	305.765	552.180
Penghargaan tanda jasa (Catatan 43e)	234.875	272.389
Pemutusan hubungan kerja (Catatan 43d)	177.916	350.909
Lain-lain	1.765.131	555.694
Total	26.319.791	24.243.276

Gambar 6

Beban Gaji dan Tunjangan PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BRI Tahun (2020)

	Tahun yang Berakhir pada tanggal 31 Desember/Year ended 31 December	
	2020	2019
Gaji, upah dan tunjangan pajak	5,137,496	4,491,772
Tunjangan hari raya, kesehatan, kesejahteraan dan lainnya	2,973,005	2,946,025
Bonus, insentif dan tantiem	917,661	1,891,054
Pendidikan dan pelatihan	249,480	397,569
Lainnya	473,139	459,707
Total	9,750,781	10,186,127

Gambar 7

Beban Gaji dan Tunjangan PT. Bank Negara Indonesia. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BNI Tahun (2020)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ For the Year Ended December 31	
	2020	2019
Gaji dan upah		
Rutin	1.859.049	1.876.710
Tidak rutin	1.045.496	868.902
Pelatihan dan pengembangan	42.045	95.714
Lainnya	30.618	22.629
Total	2.977.208	2.863.955

Gambar 8

Beban Gaji dan Tunjangan PT. Bank Tabungan Negara. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BTN Tahun (2020)

Pada tahun 2020, bank Mandiri mencatatkan biaya pendidikan dan pelatihan untuk pegawainya sebesar 305,8 milyar rupiah, bank BRI mencatatkan biaya sebesar 367,787 milyar rupiah, bank BNI mencatatkan biaya sebesar 249,480 milyar rupiah, dan bank BTN mencatatkan biaya sebesar 42,045 milyar rupiah.

dan total biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh setiap bank BUMN pada tahun 2020, selanjutnya penulis dapat menghitung rata-rata biaya pelatihan dan pengembangan untuk setiap pegawai bank BUMN. Metode penghitungan rata-rata biaya ini menggunakan rumus:

$$\text{Biaya Rata-Rata} = \frac{\text{Total Biaya Pelatihan}}{\text{Total Pegawai yang Mengikuti Pelatihan}}$$

4.3 Rata-Rata Biaya Pelatihan dan Pendidikan per Pegawai

Setelah mengetahui total pegawai bank BUMN pada tahun 2020

Dari data diatas, dapat dihitung rata-rata biaya pelatihan per pegawai sebagai berikut.

Tabel 4
Rata-Rata Biaya Pelatihan Per Pegawai Tahun 2020

No	Bank	Total Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan	Total Biaya Pelatihan (dalam jutaan rupiah)	Rata-rata Biaya per Pegawai (dalam jutaan rupiah)
1	Bank Mandiri	38.271	305.827	7,99
2	Bank BRI	91.620	365.787	3,99
3	Bank BNI	29.588	249.480	8,43
4	Bank BTN	11.195	30.618	2,73

Sumber: Diolah dalam Penelitian (2021)

Tabel diatas menunjukkan bahwa bank BNI memiliki rata-rata biaya pelatihan per karyawan tertinggi sebesar 8,4 juta rupiah, diikuti oleh bank Mandiri sebesar 8 juta rupiah, lalu bank BRI sebesar 4 juta rupiah, dan yang terakhir bank BTN sebesar 2,7 juta rupiah.

4.4 Rasio Total Biaya Pelatihan dan Pendidikan terhadap Total Biaya Operasional

Biaya pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu pos pengeluaran yang termasuk kedalam bagian biaya

opearsional. Berdasarkan laporan keuangan bank BUMN tahun 2020, biaya pelatihan dan pendidikan termasuk kedalam kelompok beban gaji dan tunjangan pada biaya operasional.

Setelah diketahui berapa biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pendidikan pekerja pada bank BUMN tahun 2020, selanjutnya akan dihitung rasio biaya pelatihan dan pendidikan terhadap total biaya operasional dari masing masing bank BUMN tahun 2020. Berikut adalah data biaya operasional dari masing masing bank BUMN tahun 2020.

Catatan	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
	2020	2019
Keuntungan dari penjualan efek-efek dan obligasi pemerintah	2j,2k,49	853.850
Beban operasional lainnya	2f,2ai,	
Beban gaji dan tunjangan	50,52,57	(17.770.433)
Beban umum dan administrasi	2r,51	(17.322.716)
Lain-lain - neto	53	(5.553.642)
Total beban operasional lainnya	(40.646.791)	(40.076.167)

Gambar 9

Total Beban Operasional Lainnya PT. Bank Mandiri. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank Mandiri Tahun (2020)

Beban Operasional lainnya	
Tenaga kerja dan tunjangan	(24.980.447)
Umum dan administrasi	(16.107.140)
Lain-lain	(5.308.671)
Total Beban Operasional lainnya	(46.396.258)

Gambar 10

Total Beban Operasional Lainnya PT. Bank BRI. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BRI Tahun (2020)

BEBAN OPERASIONAL LAINNYA		
Gaji dan tunjangan	40,43,46x	(9,750,781)
Umum dan administrasi	42	(9,062,677)
Beban promosi		(1,030,410)
Premi penjaminan simpanan		(1,188,620)
Lain-lain	41	(3,181,268)
TOTAL BEBAN OPERASIONAL LAINNYA		(24,213,756)

Gambar 11

Total Beban Operasional Lainnya PT. Bank BNI. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BNI Tahun (2020)

Beban Operasional Lainnya	
Umum dan administrasi	(3.103.552)
Gaji dan tunjangan karyawan	(2.977.208)
Premi program penjaminan Pemerintah	(469.360)
Lain-lain	(285.782)
Total Beban Operasional Lainnya	(6.835.902)

Gambar 12

Total Beban Operasional Lainnya PT. Bank BTN. Tbk tahun 2020

Sumber : Laporan Keuangan Bank BTN Tahun (2020)

Berdasarkan data diatas, penulis dapat menghitung rasio total beban pelatihan dan pendidikan terhadap total beban operasional lainnya dari setiap bank BUMN pada tahun 2020.

Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio total beban pelatihan dan pendidikan terhadap total beban operasional lainnya adalah sebagai berikut.

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Total Beban Pelatihan dan Pendidikan}}{\text{Total Beban Operasional Lainnya}}$$

Tabel dibawah ini menunjukkan hasil dari perhitungan tersebut.

Tabel 5
Rasio Total Beban Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Total Beban Operasional Lainnya
Bank BUMN Tahun 2020

No	Bank	Total Beban Pelatihan dan Pengembangan	Total Beban Operasional Lainnya	Rasio
1	Bank Mandiri	305.827	40.646.791	0,752
2	Bank BRI	365.787	46.396.258	0,788
3	Bank BNI	249.480	24.213.756	1,030
4	Bank BTN	30.618	6.835.902	0,448

Sumber: Diolah dalam penelitian (2021)

5. Simpulan, Keterbatasan dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan laporan keberlanjutan empat bank BUMN tahun 2020, seluruhnya telah melaksanakan standar GRI 404 yaitu tentang pelatihan dan pendidikan pegawai. Peringkat pelaksanaan dan pendidikan dari ke empat bank BUMN tersebut tidak dapat diketahui dikarenakan adanya perbedaan pengukuran pada masing-masing laporan keberlanjutannya.

Selanjutnya, untuk melaksanakan program pelatihan dan pendidikannya, ke empat bank BUMN

telah mencatatkan pengeluaran beban pada pos khusus dalam laporan keuangan tahun 2020. Secara berturut-turut, pengeluaran beban pelatihan dan pendidikan terbesar dibukukan oleh bank BRI sebesar 367,787 milyar, diikuti oleh bank Mandiri sebesar 305,8 milyar, lalu bank BNI sebesar 249,480 milyar, dan yang terakhir adalah bank BTN sebesar 42,045 milyar.

Namun, jika dilihat dari beban rata-rata pelatihan per karyawan yang telah dilaksanakan pada tahun 2020, bank BNI membukukan biaya rata-rata sebesar 8,43 juta per karyawan, diikuti oleh bank Mandiri sebesar 7,99 juta

per karyawan, lalu bank BRI sebesar 3,99 juta per karyawan dan yang terakhir adalah bank BTN sebesar 2,73 juta per karyawan.

Sedangkan untuk rasio total beban pelatihan dan pengembangan terhadap total beban operasional lainnya pada ke empat bank BUMN tersebut, bank BNI tercatat memiliki rasio tertinggi sebesar 1,030, diikuti oleh bank BRI sebesar 0,788, selanjutnya bank Mandiri sebesar 0,752, dan yang terakhir adalah bank BTN sebesar 0,448.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang apabila diatasi oleh penelitian selanjutnya, maka akan dapat memperbaiki hasil dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain ialah:

1. Terdapat perbedaan pengukuran dalam pengungkapan yang disampaikan pada laporan keberlanjutan masing-masing bank BUMN, sehingga proses perbandingan sulit dilaksanakan.

2. Karena penelitian ini hanya dilakukan terhadap 4 bank BUMN, maka populasi penelitian ini belum bisa mewakili seluruh bank yang ada di Indonesia.

3. Penyajian data atas total beban pelatihan dan pengembangan pegawai dari masing-masing bank BUMN belum terlihat secara detail, sehingga masih ada kemungkinan bahwa sub-sub dari post pelatihan dan pengembangan sebenarnya tidak mempengaruhi secara langsung terhadap pelatihan dan pengembangan pekerja.

5.3 Saran

Penelitian ini memiliki beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas populasi yang digunakan agar dapat lebih mewakili seluruh bank yang ada di Indonesia
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan perbandingan dari periode- periode sebelumnya agar dapat terlihat tren penerapan GRI

404 dan total biaya pelatihan dari masing-masing bank.

3. Disarankan analisa rasio diperluas, tidak hanya terbatas pada rasio beban pelatihan dan pengembangan terhadap beban lainnya, agar perbandingan lebih luas.

Daftar Pustaka

- Abdurrachman, A. (2014). *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perbankan*. Jakarta: PT. Pradya Paramitya
- Blocher, E.J., Kung.H. Chen, Thomas.W Lin. (2002). *Edisi 2. Cost Management: a strategic emphasis. Boston: McGraw Hill, Inc.*
- Denny Triasmoko, D., Gunawan, M.D.M. dan Nurtjahjono, E. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri.
- GRI Standards 2016
- Hansen, D.R. dan Mowen, M.M. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, B. (2002). *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Herman Sofyandi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta : Graha Ilmu.Kasmir. (2008). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik

Supriyono, R.A. (2002). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Yogyakarta: BPFE. Edisi Kedua.

www.oxfamnovib.nl

www.unglobalcompact.org