

**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN BANK BTPN KC JEMBER DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh :
Bagus Satrio
NIM : E20191213

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
APRIL 2023**

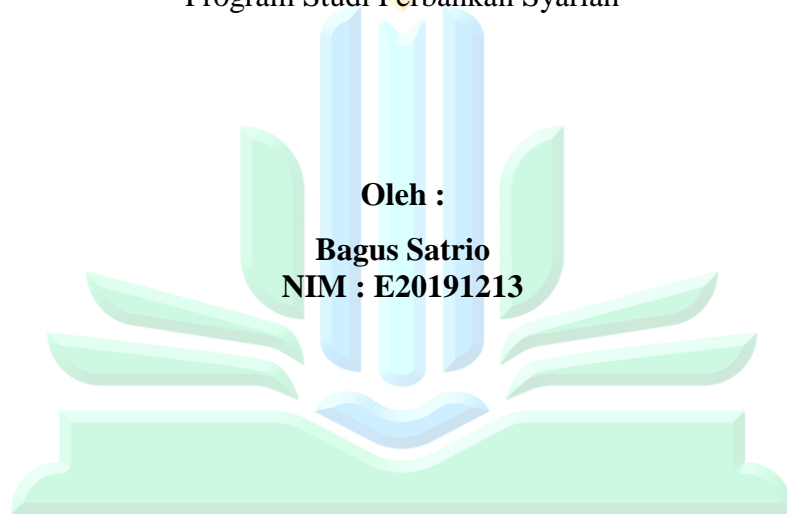
**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN BANK BTPN KC JEMBER DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA**

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh :

Bagus Satrio
NIM : E20191213



Disetujui Pembimbing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HA  SIDDIQ

Dr. Retna Anggitaningsih, S.E, M.M.
NIP. 197404201998032001

**IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN BANK BTPN KC JEMBER DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA**

SKRIPSI

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Jum'at
Tanggal : 9 Juni 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris



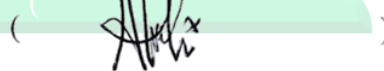
Dr. Saihan, M.Pd
NIP.197202172005011001



Rini Puji Astuti, S.Kom, M.Si
NUP.201708174

Anggota :

1. Dr. Ahmad Fauzi, S.Pd, M.E.I



2. Dr. Retna Anggitaningsih, S.E., M.M



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



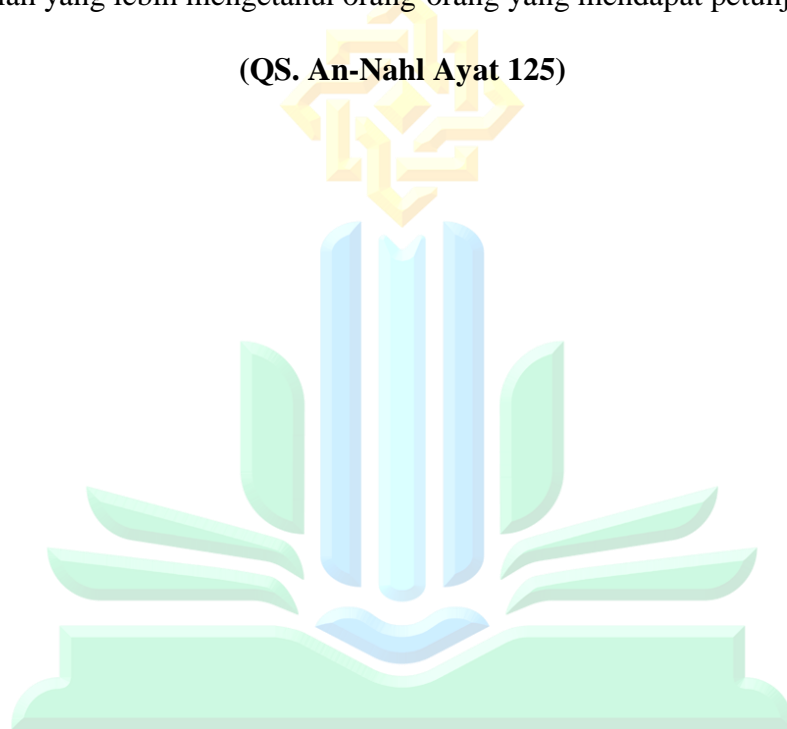
Dr. Khandan Rifa'i, S.E., M.Si.
NIP. 19680807 200003 1 001

MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”¹.

(QS. An-Nahl Ayat 125)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹ Al-quran, 15 : 125

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Gusti Allah, sebagai penguasa alam raya beserta isinya dan atas segala kehidupan yang telah diberikan, aku persembahkan karya sederhana ini untuk :

1. Ibu yang saya cintai (Latifatul Hasanah) dan almarhum ayah saya (Abdul Azis) sebagai sumber kehidupan, pembimbing utama hidup. Atas cucuran keringat, tetesan air mata, dukungan serta sujud dan doa tak terbatas yang tak pernah terbalas. Terima kasih telah mengukir hidupku dengan kasih sayang dan nasehat berarti sehingga putramu ini menjadi seperti sekarang ini.
2. Saudaraku kakak dan adikku yang selalu memberikan doa dan support dari mereka.
3. Dosen pembimbingku (Ibu Retna) yang selalu memberikan masukan dan tanggapan pada skripsi ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN KHAS Jember atas segala bimbingan, perhatiannya dan ilmunya yang sangat berharga kepadaku.
5. Teman-teman seangkatan skripsi (Shidqi, Febri, Malinda, Poppy dan Sofi) yang memberikan support untuk saya dan membantu saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga pertemanan ini tetap abadi, perjuangan masih panjang teman-teman.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Semoga kita termasuk umatnya dan mendapatkan syafaatnya di *yaumul qiyamah*.

Skripsi dengan judul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan” ini sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Sarjana Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember. Proses penelitian skripsi ini bukan tidak ada hambatan, melainkan penuh dengan lika-liku yang membuat penulis harus bekerja keras dalam mengumpulkan data-data sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian serta dalam penyusunan skripsi ini. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor UIN KHAS Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk bernaung di kampus ini untuk menuntut ilmu.
2. Dr. Khamdan Rifa'i S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah menyediakan fasilitas dalam proses perkuliahan.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I, M.E.I selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah yang merangkul mahasiswa dalam memahami mata kuliah sesuai dengan prodi.

4. Dr.Hj. Nurul Setianingrum, S.E,M,M selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah yang memberikan kemudahan kepada mahasiswa dalam perlengkapan berkas.
5. Dr. Retna Anggitaningsih, S.E,M.M selaku Dosen Pembimbing Penelitian Skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaga dalam penyelesaian tugas skripsi.
6. Hikmatul Hasanah selaku *Branch Operation Manager* yang telah memberikan tempat dan waktu untuk melakukan penelitian di Bank BTPN KC Jember.
7. Bapak dan Ibu Dosen UIN KHAS Jember khususnya Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmunya sebagai bekal hidup, semoga bermanfaat dan barokah.
8. Pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi baik secara materi atau non materi.

Semoga Allah SWT memberikan berkah atas kebaikan mereka semua. Dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat serta tambahan pengetahuan bagi semua pihak yang berkaitan dan berkepentingan dengan skripsi ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember 14 April 2023

Bagus Satrio
NIM.E20191213

Abstrak

Bagus Satrio, Retna Anggitaningsih, 2023 : “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja.”

Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan dan Produktivitas Kinerja

Persaingan pada perbankan saat ini sangat meningkat. Bagi perbankan persaingan tidak hanya terjadi pada produk dan jasa yang dipromosikan, namun persaingan yang semakin ketat dan global inilah membuat sebuah organisasi untuk memiliki kualitas sumber daya yang bagus. Pelatihan dan pengembangan inilah cara untuk meningkatkan suatu sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah : 1) Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ? 2) Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ?

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. 2) untuk mengetahui Efektivitas dari pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

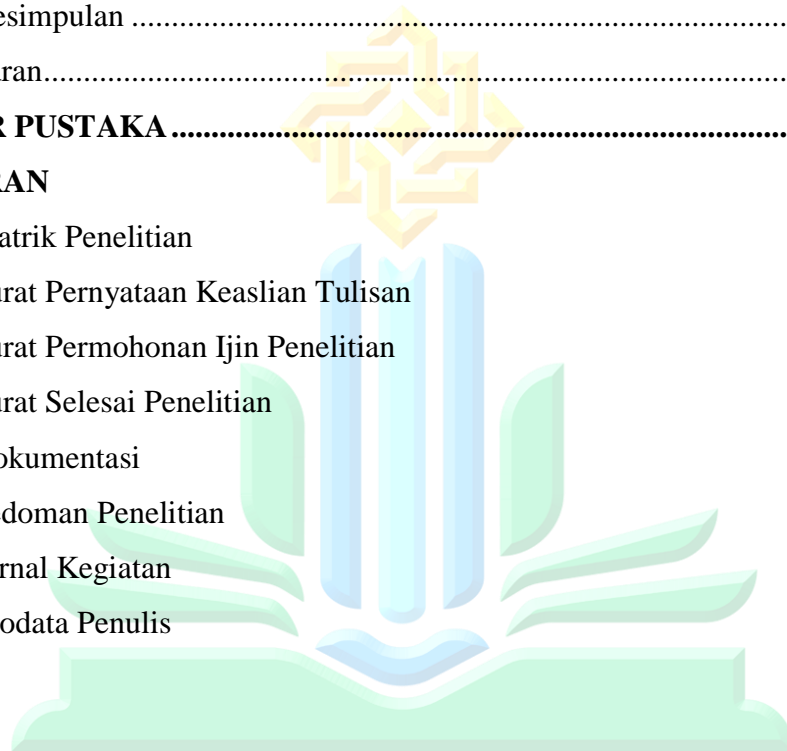
Peneliti mengidentifikasi permasalahan tersebut dengan menggunakan penelitian kualitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan karena penelitian ini, peneliti harus terjun langsung ke lapangan untuk memperluas dalam penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa : 1) Bank BTPN KC Jember melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan 3 metode yaitu *In Class Training*, *Online Training* dan *Development* (rotasi kerja). Sebab dengan metode pelatihan *In Class Training* dan *Online Training* karyawan mendapatkan ilmu-ilmu yang luar biasa dan dapat diterapkan pada saat proses pekerjaan berlangsung. Kemudian untuk metode pengembangan di Bank BTPN KC Jember ini dengan rotasi kerja yang mampu meningkatkan dan menambah skill dari seorang karyawan itu sendiri. Dengan metode ini terbukti sangat efektif untuk karyawan Bank BTPN KC Jember. 2) Efektivitas pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan Bank BTPN KC Jember sudah berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini dapat terjadi karena Bank BTPN KC Jember melakukan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan karyawan. Sehingga kinerja karyawan Bank BTPN KC Jember setelah diadakan pelatihan karyawan menjadi paham dengan dasar-dasar ilmu perbankan, karyawan lebih memahami bidang kerjanya masing-masing, karyawan lebih semangat mengerjakan pekerjaan dan memperoleh arahan yang baik dari pemateri atau juga arahan dari senior internal itu sendiri.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
1. Manfaat Teoritis	6
2. Manfaat Praktis.....	6
E. Definisi Istilah.....	7
F. Sistematik Pembahasan.....	9
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Kajian Teori	23
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	45
B. Lokasi Penelitian.....	45
C. Subyek Penelitian.....	46
D. Teknik Pengumpulan Data	46
E. Analisis Data	48
F. Keabsahan Data.....	50

G. Tahap-tahap Penelitian.....	52
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	
A. Gambaran Objek Peneliti	55
B. Penyajian Data dan Analisis.....	66
C. Pembahasan Temuan.....	85
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	
1. Matrik Penelitian	
2. Surat Pernyataan Keaslian Tulisan	
3. Surat Permohonan Ijin Penelitian	
4. Surat Selesai Penelitian	
5. Dokumentasi	
6. Pedoman Penelitian	
7. Jurnal Kegiatan	
8. Biodata Penulis	



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Peneliti Terdahulu	21
Tabel 4.1 Nama dan Jabatann Karyawan Bank BTPN KC Jember	64



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

3.1 Model Interaktif Analisis Data Miles-Hubermen	49
4.1 Logo Bank BTPN.....	55
4.2 Struktur Organisasi Operation KC Jember	63



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Tugas bank adalah mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti tabungan, giro, dan deposito, dan menggunakan dana tersebut untuk memberikan pembiayaan dan pinjaman kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Bank juga disebut *financial intermediasiry*. Artinya, bank adalah lembaga yang aktivitasnya berkaitan dengan masalah uang.² Oleh sebab itu, setiap bank sangat memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat.

Persaingan pada perbankan saat ini sangat meningkat. Para pesaing dengan ketat mengawasi dan menganalisis perkembangan bank-bank saingan untuk mencari titik lemahnya, dengan harapan dapat menyusun strategi yang akan menjadi keunggulan bagi perbankan mereka dan memenangkan persaingan. Bagi lembaga perbankan, persaingan tidak hanya terjadi pada produk dan jasa yang ditawarkan, tetapi juga dalam persaingan yang semakin ketat dan global yang memerlukan organisasi tersebut memiliki sumber daya yang berkualitas tinggi.³

Pergerakan yang paling utama dalam mencapai keunggulan suatu perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan *human capital* yang memiliki peran yang lebih besar daripada modal finansial. Apabila *human capital* dapat diandalkan karena memiliki

²Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah* (Yogyakarta: CV. Adiputra, 2004),1.

³Martini Yuliano, *Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi* (Jakarta: Jurnal Manajemen, 2013),91

kompetensi dan integritas yang baik, maka sumber daya lain seperti keuangan dan teknologi juga akan terjaga dengan baik. Human capital merujuk pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, dan keahlian tenaga kerja yang sangat penting dimiliki saat ini dibandingkan dengan masa lampau.⁴

Pelatihan merupakan sebuah proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui perolehan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan keterampilan dan teknik yang beragam dalam pelaksanaan tugas yang terinci dan rutin. Dengan adanya pelatihan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan wawasan baru dalam bekerja, sehingga mereka dapat memahami pekerjaan yang dilakukan dengan lebih baik dan memberikan kinerja yang optimal.⁵

Pengembangan adalah proses di mana seorang individu mempersiapkan diri untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di dalam suatu organisasi. Proses ini biasanya melibatkan peningkatan kemampuan intelektual, keterampilan, dan pengetahuan seorang karyawan agar dapat lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Peningkatan kerja merupakan sesuatu yang diinginkan oleh sebuah organisasi maupun para pekerja, karena memberikan hasil kerja dan keuntungan yang maksimal pada perusahaan.⁶

⁴Sadono Sukirno, *Makro Ekonomi Teori Pengantar* (Jakarta: Grafindo Persada, 2006), 443

⁵Hani Handoko T, *Manajemen Personalia. & Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPF, 2014), 104

⁶Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Erlangga, 2012), 230.

Kinerja karyawan adalah hasil yang produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode. Waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.⁷

Bank BTPN atau Bank Tabungan Pensiunan Nasional didirikan pada tahun 1958 di Bandung oleh 7 orang yang terdiri dari pegawai pensiunan militer. Bank BTPN menawarkan layanan operasional kepada nasabahnya dalam bentuk simpanan dan pinjaman. Meskipun Bank BTPN juga melayani pegawai aktif, tetapi aktivitas utamanya adalah mengkhususkan pelayanan bagi para pensiunan, sesuai dengan target market Bank BTPN. Dalam rangka memperluas kegiatannya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan “Tri Program Taspen”, yaitu pembayaran Tabungan Hari Tua, pembayaran Jamsostek dan pembayaran Uang Pensiun. Pada tahun 2010 Bank BTPN berhasil menjadi Bank peringkat ke 10 terbesar dalam kapitalisasi pasar, serta peringkat ke 5 dalam jumlah cabang dan peringkat ke 6 dalam jumlah karyawan.⁸ Dan masih banyak lagi perkembangan Bank BTPN ditahun-tahun berikutnya hingga sampai saat ini.

Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC Jember berdiri pada sekitar bulan Desember tahun 1989. Bank BTPN KC Jember beralamat di jalan Kalimantan No. 18-A, Kec Summersari, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

⁷Iendy Zelvian Adhari, *Optimalisasi Kinerja Karyawan* (Pasuruan : Qiera Media, 2021), 6.

⁸Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN," Bank BTPN, diakses 15 November 2022, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

Awal mula berdiri Bank BTPN KC Jember masih berupa KCP (Kantor Cabang Pembantu) yang menaungi karena pusat BTPN berpusat di Surabaya. Namun kini Bank BTPN Jember sudah menjadi KC (Kantor Cabang) yang menaungi Griya Tanggul, Griya Ambulu dan PP Kalisat. Dan Bank BTPN KC Jember berada pada satu area dengan Bank BTPN Probolinggo, Bank BTPN Lumajang, Bank BTPN Bondowoso, Bank BTPN Situbondo, Bank BTPN Banyuwangi, dan Bank BTPN Benculuk.

Pada karyawan Bank BTPN sudah melakukan pelatihan dan pengembangan salah satu pada karyawan Teller Bank BTPN. Karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan berupa *Fraud*, *Apuppt*, *Basic service*, *Kode etik* dan *Security awareness*. Pelatihan dan pengembangan tersebut memiliki tujuan tersendiri, yaitu *Fruad* untuk mengingatkan karyawan agar tidak melakukan hal menyimpang yang merugikan karyawan, nasabah dan BTPN. *Apuppt* melatih karyawan untuk mengenal dan memahami transaksi yang mencurigakan, pencucian uang, terorisme dll yang sangat merugikan semua. *Basic Service* untuk meningkatkan pemahaman *skil* karyawan untuk melayani nasabah, pengetahuan tentang produk-produk Bank dan lain-lain. Kode Etik untuk mengenal hal yang boleh dan dilarang oleh karyawan Bank BTPN. *Securrity Awareness* untuk pemahaman karyawan tentang data nasabah dan data Bank.⁹

Nasabah Bank BTPN adalah mayoritas nasabah pensiunan, maka diperlukan karyawan yang sabar, telaten dan dapat menganyomi nasabah

⁹Dedeh Niflandini, diwawancara oleh Bagus Satrio, Jember, 26 Oktober 2022.

karena sebagian besar adalah lansia. Dimana lansia ini harus diperhatikan dan dituntun salah satu contohnya menyediakan kursi sehingga dalam mengantri tidak merasakan kecapean dalam mengantri. Sehingga pelatihan dan pengembangan untuk karyawan Bank BTPN ini sangat penting dilaksanakan karena ada hubungannya dengan cara melayani nasabah yang lansia.

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan harus selalu dihubungkan dengan kebutuhan perusahaan dan tugas yang diemban oleh karyawan. Jika tidak, hal ini dapat mengakibatkan pengarahan yang salah dan berdampak pada kinerja karyawan serta performa perusahaan yang rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu merencanakan program pelatihan dan pengembangan dengan matang dan terstruktur, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kebutuhan karyawan dan perusahaan dapat terpenuhi secara optimal.

Berdasarkan kejadian diatas, maka dapat muncul keinginan untuk mengkaji lebih dalam mengenai keterkaitan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja.”**

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ?
2. Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan konteks penelitian dan fokus penelitian maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui Implementasi Pelatihan dan Pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui efektivitas dari pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis merujuk pada manfaat yang dapat diterapkan secara langsung. Dari hasil penelitian ini, dapat memperdalam dan memperluas wawasan mengenai pengetahuan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. **Bagi peneliti** dengan adanya penelitian ini dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan dapat menjadi referensi bagi penulis.

- b. **Bagi instansi** diharapkan memberikan tambahan sebagai referensi bagi pembaca mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan dan khasanah perpustakaan.
- c. **Bagi perusahaan** hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Bank BTPN KC Jember dalam mengembangkan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Perusahaan juga dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan di Bank BTPN.

E. Definisi Istilah

Berdasarkan fokus penelitian, untuk uraian definisi istilah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Implementasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), implementasi merujuk pada pelaksanaan atau penerapan suatu rencana atau kebijakan. Secara umum, implementasi mengacu pada tindakan atau pelaksanaan dari rencana yang telah dipersiapkan secara cermat dan rinci.

2. Pelatihan

Pelatihan (*training*) merupakan sebuah proses dimana karyawan memperoleh kemampuan untuk membantu pencapaian tujuan. Dari

pelatihan dapat memberikan ilmu dan keterampilan yang spesifik dan dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan sesungguhnya.¹⁰

3. Pengembangan

Pengembangan adalah proses di mana karyawan diberikan kesempatan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru sehingga mereka dapat sukses dalam pekerjaan saat ini maupun tugas-tugas di masa depan. Pengembangan juga dapat diartikan untuk membangun, memperluas, transformasi, dan adaptasi pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan karyawan dapat mencapai keterampilan yang baru.¹¹

4. Bank BTPN

Bank BTPN adalah bank yang memfokuskan layanannya pada segmen mass market yang meliputi pensiunan, pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), komunitas prasejahtera produktif, segmen consuming class, serta segmen korporasi. Bank BTPN terbentuk melalui penggabungan antara PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) dan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI), dan menjalankan operasinya sebagai bank devisa.¹²

5. Produktivitas

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara jumlah hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang tenaga kerja dengan waktu yang diperlukan

¹⁰Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM* (Jakarta: CV Jejak, 2019), 68.

¹¹Chaerudin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*, 70.

¹²Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN," Sekilas BTPN, diakses 17 Oktober 2022, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

untuk menghasilkan produk tersebut.¹³ Produktivitas merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi kemampuan bersaing dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

6. Kinerja karyawan

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik itu organisasi yang berorientasi pada profit atau non-profit, selama satu periode tertentu.¹⁴ Karyawan adalah seseorang yang menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu di suatu perusahaan atau organisasi, dan menerima imbalan berupa gaji serta tunjangan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau pemerintah.¹⁵ Maka kinerja karyawan merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan dimana nantinya akan mendapatkan gaji dari hasil profit perusahaan.

F. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dapat disajikan secara sistematis, penulis perlu menyusun sistematika penulisan dengan baik sehingga hasil penelitian dapat ditunjukkan secara jelas dan mudah dipahami. Oleh karena itu, penulis akan menggambarkan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab pertama, adalah bagian dari pendahuluan ini didalamnya berisi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

¹³Edi Haryono, *Sarapan Pagi & Produktivitas* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2015), 87.

¹⁴Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan aplikasi* (Bandung: Alfabeta,2013), 2.

¹⁵Suharso, Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi lux* (Semarang: Widya Karya,2014), 307.

Bab kedua, bab ini memuat tentang kajian kepustakaan yang isinya hasil dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang hendak dilakukan yang berisi tentang ringkasan. Bab ini juga menjelaskan kajian teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam penelitian.

Bab ketiga, menjelaskan tentang metode penelitian yang berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Bab keempat, pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum penelitian, penyajian data dan analisis, dan pembahasan temuan. Gambaran umum penelitian ini berupa sejarah Bank BTPN, struktur organisasi Bank BTPN KC Jember dan tugas dan tanggung jawab profesi karyawan Bank BTPN KC Jember. Kemudian untuk penyajian data dan analisis ini meliputi hasil wawancara peneliti kepada informan. Kemudian untuk pembahasan temuan ini meliputi pembahasan dari hasil wawancara.

Bab kelima, bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran. Dimana kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh penemuan penelitian yang ada hubungannya dengan masalah penelitian.

BAB II

Kajian Kepustakaan

A. Penelitian Terdahulu

Untuk membentuk peneliti yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, maka terdapat penelitian terdahulu yang terdiri dari :

Dalam penelitian Nurul Khurotin yang berjudul "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Beon Intermedia Cabang Malang", digunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi. Sedangkan untuk menganalisis data, peneliti menggunakan model analisis data Miles and Huberman. Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Beon Intermedia dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sehingga mereka dapat menjalankan fungsi jabatan dan tanggung jawab dengan baik.¹⁶

Perbedaan pada pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada analisis dimana pada peneliti terdahulu menggunakan model analisis data Miles and Huberman sedangkan pada peneliti menggunakan model interaktif. Objek penelitian juga berbeda dimana peneliti terdahulu pada PT Beon Intermedia dan pada peneliti pada Bank BTPN KC Jember. Persamaan

¹⁶Nurul Khurotin, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Beon Intermedia Cabang Malang" (Skripsi, Universitas Brawijaya, 2018), 1-98.

peneliti terdahulu dan peneliti yaitu sama menggunakan jenis penelitian kualitatif dan sama membahas tentang SDM organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anandyatama Ryan Gustantya berjudul "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulonprogo" bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan, dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank Pasar Kulonprogo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan dianalisis dengan menggunakan program SPSS 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} < 0.05$, 0.004), pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} > 0.05$, 0.473), kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} < 0.05$, 0.00), dan pelatihan serta pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai sig < 0.05 pada uji Anova, 0.00).¹⁷

Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah pada metode penelitian, pengambilan datanya dan analisisnya. Metode penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif. Pengambilan datanya pada peneliti terdahulu menggunakan kuesioner dan pada peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dan pada peneliti terdahulu menggunakan

¹⁷ Anandyatama Ryan Gustantya, "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Pasar Kulonprogo" (Skripsi, Universitas Islam Indonesia, 2018), 1-120.

analisis dengan SPSS 22 dan pada peneliti menggunakan interaktif. Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rizki Aris Munandar berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Railink Cabang Medan", bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Railink Medan. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dengan pendekatan kuantitatif asosiatif. Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.¹⁸

Perbedaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada metode penelitian dan pada teknik pengumpulan datanya, dimana pada peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif asosiatif dan menggunakan kuisoner sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif dan untuk pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Persamaan peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.

Luter Elson Halawa melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan" dengan tujuan untuk mengevaluasi pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber

¹⁸ Riski Aris Munandar, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Railink Cabang Medan" (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019), 1-88.

daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Maniamolo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan sampel sebanyak 32 pegawai dan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner mengenai pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan (dengan nilai t_{hitung} (4,880) > t_{tabel} (1,697) pada tingkat signifikan 0,05) dan pengembangan sumber daya manusia (dengan nilai t_{hitung} (5,509) > t_{tabel} (1,697) pada tingkat signifikan 0,05) secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai (dengan nilai F_{hitung} (21,681) > F_{tabel} (3,32) pada tingkat signifikan 5% (0,05)). Dari hasil perhitungan koefisien determinasi atau $R^2 = 0,601$, dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 60,1%, sedangkan 39,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang digunakan. Peningkatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.¹⁹

Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah pada jenis penelitian dan pada teknik analisis data dimana pada peneliti dahulu menggunakan kuantitatif dan regresi berganda sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif dan interaktif. Sedangkan persamaan pada peneliti

¹⁹Luter Elson Halawa, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan" (Skripsi, STIE Nias Selatan, 2019), 1-135.

terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.

Suci Septia Ningsih melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun". Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun. Namun, pengembangan karier tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun.²⁰

Perbedaan pada penelitian terdahulu dan peneliti adalah pada jenis penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis data. Dimana pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif. Teknik pengumpulan data pada peneliti terdahulu menggunakan kuisoner dan pada peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan pada peneliti menggunakan model interaktif. Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.

²⁰Suci Septia Ningsih, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BSI Syariah KC Madiun" (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2019), 1-112.

M.Rijali Malik Sitepu melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antamitra Sembada Cabang Medan". Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan PT Antamitra Sembada Cabang Medan sebanyak 70 sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis (uji t, uji F, dan koefisien determinasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Antamitra Sembada Cabang Medan. Selain itu, variabel pelatihan dan variabel pengembangan sumber daya manusia secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.²¹

Perbedaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada jenis peneliti, analisis data dan pada pengumpulan data. Dimana pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif. Pada penelitian terdahulu menggunakan analisis data, uji analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik dan hipotesis sedangkan pada peneliti menggunakan model interaktif. Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.

Erlina Sari Harahap melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan)". Tujuan dari penelitian

²¹M. Rijali Malik Sitepu, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT.Antarmitra Sembada Cabang Medan" (Skripsi, Universitas Medan Area, 2019), 1-100.

ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel Pengembangan informan dan pengembangan formal Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 205 karyawan divisi pemasaran. Data diperoleh melalui penyebaran kuisioner dan diolah menggunakan uji normatif, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan informal dan formal Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan.²²

Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti adalah pada jenis penelitian, pengambilan data dan teknik analisis data. Dimana pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan pada peneliti menggunakan kualitatif. Teknik pengumpulan data pada peneliti terdahulu menggunakan kuisioner dan pada peneliti menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada penelitian terdahulu menggunakan uji normatif, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastitas sedangkan pada peneliti menggunakan model interaktif. Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.

Mia Adella Rahmi melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Pembantu Padang". Tujuan dari

²² Erlina Sari Harahap, "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan" (Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2019), 1-108.

penelitian ini adalah untuk mengukur seberapa besar pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap etos kerja pegawai di Bank Syariah Bukopin Capem Padang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa kuesioner. Pengambilan sampel menggunakan teknik total *sampling*. Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, reliabilitas, analisis linier berganda, uji F, uji T, uji koefisien determinasi, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Insani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja pegawai di Bank Syariah Bukopin Capem Padang. Koefisien determinasi R² menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh sebesar 90,8%, sedangkan sisanya 9,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.²³

Perbedaan peneliti ini dengan peneliti adalah pada metode penelitian, teknik analisis dan objek penelitiannya. Dimana pada peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif. Teknik analisis pada peneliti terdahulu menggunakan linear berganda, uji F, uji T, uji koefisien determinasi dan uji asumsi klasik sedangkan pada peneliti menggunakan model interaktif. Persamaan peneliti terdahulu dengan peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.

Erlita Intan Azhari melakukan penelitian yang berjudul "Efektivitas

Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja pada PT Bank

²³ Mia Adelia Rahmi, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Pembantu Padang" (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2020), 1-129.

Syariah Indonesia Tbk KC Bengkulu S Parman 2" dengan tujuan menganalisis efektivitas pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja di PT Bank Syariah Indonesia Tbk KC Bengkulu S Parman. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif, dan metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bank Syariah Indonesia Tbk KC Bengkulu S Parman 2 menggunakan metode pengembangan secara formal, pemberdayaan, pelatihan on the job training atau pelatihan langsung di tempat kerja, metode ruang kelas, serta metode E-Learning.²⁴

Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah objek penelitian. Dimana yang dilakukan oleh peneliti terdahulu menggunakan objek BSI KC Bengkulu sedangkan pada peneliti pada Bank BTPN KC Jember. Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pendekatan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data dan sama-sama membahas SDM Organisasi.

Pada penelitian dari Bella Septiyana yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Interveting (Studi kasus pada karyawan kantor pusat lembaga XYZ)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja

²⁴Erlita Intan Azhari, "Efektifitas Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT.Bank Syariah Indonesia TBK KC Bengkulu S Parman 2" (Skripsi, IAIN Bengkulu, 2021), 1-98.

karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan kantor pusat lembaga XZY. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability*. Metode analisis data menggunakan analisis jalur/*path analysis* dengan software SPSS 26. Hasil dari penelitian ini yaitu 1) pelatihan berpengaruh terhadap *employer engagement* 2) pengembangan karir berpengaruh terhadap *employer engagement* 3) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employer engagement* secara simultan 4) pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.²⁵

Perbedaan peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada teknik pengambilan sampel dan metode analisis, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan *non-probability* dan menggunakan analisis jalur. Untuk objek penelitian juga berbeda dimana pada peneliti terdahulu pada kantor pusat lembaga XYZ dan pada peneliti di Bank BTPN KC Jember. Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

²⁵ Bella Septiyana, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening studi kasus pada karyawan kantor pusat lembaga XYZ" (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022), 1-102.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Peneliti Terdahulu

No	Penulis	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Nurul Khurotin (2018)	Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Beon Intermedia Cabang Malang	Perbedaan pada pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada analisis dan objek penelitian.	Persamaan peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang SDM organisasi.
2	Ryan Gustantya (2018)	Pengaruh Pelatiha, Pengembangan dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pasar Kulonprogo	Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah pada metode penelitian, pengambilan data dan analisisnya.	Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.
3	Rizki Aris Munandar (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Railink Cabang Medan	Perbedaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada metode penelitian dan pada teknik pengumpulan datanya.	Persamaan peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.
4	Luter Elson Halawa (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan	Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah pada jenis penelitian dan pada teknik analisis data.	persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.
5	Suci Septia Ningsih (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun	Perbedaan pada penelitian terdahulu dan peneliti adalah pada jenis penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis data.	Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.
6	M.Rijali Malik Sitepu (2019)	Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manudis Terhadap	Perbedaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada jenis peneliti, analisis	Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM

		Kinerja Karyawan PT. Antamitra Sembada Cabang Medan	data dan pada pengumpulan data.	organisasi.
7	Erlina Sari Harahap (2019)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan)”	Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti adalah pada jenis penelitian, pengambilan data dan teknik analisis data.	Persamaan pada kedua peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.
8	Mia Adella Rahmi (2020)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Pembantu Padan.	Perbedaan peneliti ini dengan peneliti adalah pada metode penelitian, teknik analisis dan objek penelitiannya.	Persamaan peneliti terdahulu dengan peneliti adalah sama-sama membahas mengenai SDM organisasi.
9	Erlita Intan Azhari (2021)	Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk KC Bengkulu S Parman 2	Perbedaan pada peneliti terdahulu dan pada peneliti adalah objek penelitian. Dimana yang dilakukan oleh peneliti terdahulu menggunakan obojek BSI KC Bengkulu sedangkan pada peneliti pada Bank BTPN KC Jember.	Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah pendekatan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data dan sama-sama membahas SDM Organisasi.
10	Bella Septiyana (2022)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Interveting (Studi kasus pada karyawan kantor pusat lembaga XYZ)”.	Perbedaan peneliti terdahulu dan peneliti adalah pada teknik pengambilan sampel dan metode analisis,	Persamaan pada peneliti terdahulu dan peneliti adalah sama-sama membahas tentang SDM organisasi.

B. Kajian Teori

1. Implementasi

Implementasi menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah pelaksanaan atau penerapan. Secara umum, implementasi merujuk pada proses pelaksanaan atau penerapan suatu tindakan atau kebijakan yang telah disusun secara teliti.²⁶ Proses implementasi ini dapat melibatkan berbagai tahapan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi untuk memastikan bahwa tindakan atau kebijakan tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi berasal dari bahasa Inggris “*to implemen*” artinya mengimplementasikan. Tidak hanya aktivitas, implementasi merupakan suatu tindakan yang telah direncanakan secara matang dan dilaksanakan secara matang agar mencapai suatu tujuan yang akan dicapai.

Pada kamus Webster yang dikutip oleh Solihin menjelaskan secara singkat bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu).

Pada penjelasan tersebut, mengimplementasikan sesuatu harus disertai sarana yang mendukung yang nantinya akan menimbulkan dampak terhadap sesuatu.²⁷

²⁶ KBBI.web.id. "Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online." Diakses pada 2 November 2023, <https://kbbi.web.id/implementasi>

²⁷ Abdul Wahab Solihin, *Analisa Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 24.

2. Pelatihan

a. Pengertian pelatihan

Menurut pendapat Suparyadi, pelatihan adalah suatu proses yang terus-menerus karena karyawan yang sudah bekerja di perusahaan perlu terus dilatih agar dapat menguasai metode atau trik kerja baru. Proses pelatihan sendiri merupakan suatu bentuk pembelajaran sistematis yang mencakup peningkatan kemampuan, meningkatkan keterampilan, serta mengubah sikap dan perilaku karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.²⁸ Pelatihan merupakan proses dimana orang-orang dapat mencapai kemampuan yang nantinya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Karena sebab itu, proses pelatihan ini terikat oleh tujuan organisasi. Pelatihan memberikan pengetahuan yang spesifik dan keterampilan yang dapat digunakan oleh pegawai dalam pekerjaan mereka. Namun, terdapat batasan antara pelatihan dan pengembangan. Pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan bertujuan untuk memfokuskan pada individu agar dapat mencapai kemampuan baru yang berguna baik untuk pekerjaan saat ini maupun di masa depan.

Pelatihan memberikan manfaat yang besar untuk karyawan pada jangka panjang karena dengan pelatihan membantu untuk mengerjakan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam pelatihan banyak sekali program-program yang diberikan, tidak hanya untuk kepentingan individu melainkan bisa untuk perusahaan dan untuk individu dalam

²⁸H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015),184-185.

kelompok kerja. Bagi individu, Pelatihan dapat membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman baru sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan. Dengan kinerja yang lebih kompeten dan optimal, karyawan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik. Dalam hal ini, pelatihan dapat menjadi alat yang efektif untuk memperkuat kemampuan karyawan dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.²⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau jabatan melalui program pendidikan dan pelatihan. Pada umumnya, perusahaan selalu berusaha untuk mencapai tujuan utama yang telah direncanakan dan ditetapkan secara efektif dan efisien dalam melakukan aktivitasnya.

b. Tujuan pelatihan

Pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :³⁰

1) Meningkatkan Produktivitas.

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam bidang pekerjaannya cenderung dapat bekerja secara optimal dibandingkan dengan karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang sama dalam bidang pekerjaannya.

²⁹Melayu Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 69.

³⁰H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), 185.

2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi.

Penguasaan pengetahuan dan peningkatan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang didapatkan melalui program pelatihan dapat membuat karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien..

3) Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang telah dilatih dengan baik tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Efektif dalam bekerja berarti mampu menghasilkan produk yang memenuhi standar keinginan konsumen, sedangkan efisiensi dalam bekerja berarti mampu menghasilkan jumlah produk yang sama dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pelatihan adalah salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai hasil-hasil kerja yang maksimal yang sudah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

c. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara ada beberapa indikator-indikator pelatihan di antaranya :³¹

³¹Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik* (Yogyakarta: Andi, 2018),135.

1) Instruktur

Pada umumnya pelatihan berorientasi pada peningkatan keterampilan seorang karyawan, maka pelatih harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Penguasaan materi bagi seorang instruktur hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak dijelaskan.

2) Materi

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan atau organisasi. Materi pelatihan harus update agar peserta pelatihan dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.

3) Peserta

Peserta pada pelatihan tentu harus di seleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, dan peserta pelatihan harus memiliki semangat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

4) Metode

Metode pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5) Tujuan

Tujuan dari sebuah pelatihan khususnya berhubungan dengan penyusunan rencana aksi dan pendapatan sasaran serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Sebelumnya tujuan pelatihan harus disosialisasikan kepada peserta agar dapat memahami pelatihan tersebut.

6) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

d. Jenis – Jenis Pelatihan

Menurut Akrani ada beberapa jenis pelatihan itu sebagai berikut:

1) *Induction Training* (Pelatihan Induksi)

Induction training bertujuan untuk mengenalkan perusahaannya kepada karyawan yang baru diangkat. Hal ini merupakan pelatihan yang singkat dan informatif yang diberikan setelah bergabung dengan perusahaan tersebut. Tujuannya yaitu agar memberikan informasi tentang perusahaan kepada karyawan.

2) *Job Training* (Pelatihan Pekerjaan)

Job training merupakan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus, tujuannya untuk memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugasnya secara sistematis, tepat, efisien dan akhirnya dengan percaya diri.

3) *Training For Promotion* (Pelatihan Untuk Promosi)

Training For Promotion merupakan pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level yang lebih tinggi.

4) *Refresher Training* (Pelatihan Penyegaran)

Refresher training merupakan pelatihan untuk pembaharuan keterampilan profesional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5) *Training For Managerial Development* (Pelatihan untuk pengembangan manajerial)

Training for managerial development merupakan pelatihan yang diberikan kepada manajer agar dapat meningkatkan efisiennya dengan demikian, memungkinkan mereka untuk menerima posisi yang lebih tinggi.³²

Beberapa jenis pelatihan sumber daya manusia diatas yang bisa dilakukan oleh karyawan. Dengan melakukan pelatihan secara bertahap, seorang karyawan dapat memastikan bahwa memiliki kualitas yang semakin baik. dengan kualitas sumber daya manusia yang semakin baik maka perusahaan dapat semakin maju dan berkembang.

³²Kaswan, *pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2019), 213.

e. Metode Pelatihan

Menurut Suparyadi, ada beberapa metode pelatihan yaitu :³³

1) Metode *Hands-On*

Metode ini memungkinkan seseorang tidak hanya mendengar tugas-tugas yang harus dikerjakan, akan tetapi memberikan peluang kepada peserta agar dapat melakukan tugas-tugas tersebut. Metode ini sangat berguna bagi peserta pelatihan karena dengan metode ini peserta pelatihan dapat melakukan praktek sebenarnya yang membuat lebih mudah dipahami tentang apa yang dipikirkan oleh peserta pelatihan.

2) Metode *On The Job Training* (OJT)

Metode pelatihan OJT merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan keterampilan yang tinggi kepada karyawan, karena dengan metode ini direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan di tempat kerja serta para karyawan dilatih bagaimana cara mereka melakukan tugas pekerjaan. Dengan hal tersebut, metode ini mampu memberikan gambaran yang nyata kepada peserta pelatihan karena dapat memberikan gambaran yang nyata baik dari aspek situasi dan kondisi lingkungan kerja sehari-hari maupun dari aspek perilaku kerja.

³³H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia –Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015), 200-206.

3) Metode *Off The Job Training*

Metode *off the job training* merupakan suatu metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Metode *off the job training* terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan karyawan di luar tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari dengan tujuan utama untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku manager agar berkinerja lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan kecakapan karyawan agar menjadi karyawan yang lebih baik dan berkualitas.

f. Evaluasi hasil program pelatihan

untuk memastikan sebuah pelatihan itu berhasil maka dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap evaluasi biasanya sering diabaikan setiap kegiatan

sementara itu fungsinya sangat besar untuk memastikan bahwa yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan atau tidak.³⁴

3. Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Menurut Hasibun pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau kebutuhan melalui

³⁴Asri Laksmi Rian, *Manajemen Sumber daya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013),91.

pendidikan dan latihan. Sutrisno mengemukakan bahwa pengembangan adalah proses persiapan individu-individu untuk menjalankan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya seperti peningkatan kemampuan intelektual untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan.³⁵

b. Tujuan Pengembangan

Tujuan dari pengembangan adalah untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan kinerja karyawan untuk mengerjakan tugas secara optimal. Menurut Sunyoto, manfaat pengembangan adalah sebagai berikut :³⁶

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.
- 2) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
- 3) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi.
- 4) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 5) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

³⁵Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2007),69.

³⁶Shinta M. Hutajudul & Supriyan, Tindakan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara, *Jurnal Bisnis Administrasi*, Vol 02, nomer 02, 2013, 30-39.

- 6) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- 7) Meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- 8) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 9) Terdapatnya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual.
- 10) Mengurangi kekuatan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.

c. Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan menjadi 2 yaitu secara informal dan secara formal :

- 1) Pengembangan secara informal adalah seseorang karyawan yang bekerja atas usahanya sendiri agar dapat melatih dan mengembangkan diri sendiri dengan cara mempelajari dari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaannya.

Pengembangan secara informal dapat diketahui bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Program pengembangan secara informal ini sangat bermanfaat bagi perusahaan karena potensi kerja karyawan semakin besar dan disamping itu efisiensi dan produktivitas semakin baik.

- 2) Pengembangan secara formal merupakan pengembangan yang karyawannya akan ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan

latihan yang dilakukan perusahaan maupun lembaga pendidikan dan latihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan pada masa ini ataupun masa mendatang yang sifatnya non karier ataupun peningkatan karier seorang karyawan.³⁷

d. Tolak ukur dan kendala-kendala pengembangan karyawan

Dalam metode pengembangan karyawan perlu diukur apakah baik atau tidak. Pengembangan dikatakan baik jika sasaran sesuai dengan yang diinginkan seperti meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengembangan dikatakan berhasil jika mencapai syarat-syarat berikut :

1) Prestasi Kerja Karyawan

Jika prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan meningkat dari segi kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka metode pengembangannya cukup baik, jika sebaliknya yaitu prestasi kerjanya tetap berarti metode pengembangannya kurang baik dan perlu ada perbaikan.

2) Kedisiplinan Karyawan

Jika kedisiplinan karyawan baik setelah mengikuti pengembangan, berarti metode pengembangan yang dilakukan sudah baik. Tetapi jika kedisiplinannya menurun berarti metode pengembangannya kurang baik.

³⁷Philip Kotler dan Kevin Lane Kotler, *Manajemen Pemasaran edisi ketiga Jilid 1* (Jakarta: Erlangga, 2008), 5.

3) Absensi Karyawan

Jika karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun berarti metode pengembangan itu cukup baik. sedangkan jika karyawan setelah mengikuti pengembangan absensinya tetap bahkan naik, maka metode pengembangan kurang baik.

4) Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun berarti metode pengembangannya berhasil, sedangkan sebaliknya jika tetap bahkan naik berarti metode pelatihannya kurang baik.

5) Tingkat kecelakaan karyawan

Pada tingkat kecelakaan karyawan setelah mengikuti pengembangan harusnya berkurang. Jika tidak berkurang maka metode pengembangannya kurang baik.

6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Pada tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau semakin baik maka metode pengembangan itu baik, sedangkan jika masih tetap berarti metode pengembangannya kurang baik.

7) Tingkat kerjasama karyawan

Tingkat kerjasama karyawan dikatakan baik jika kerja karyawan semakin harmonis, serasi dan baik. sedangkan jika sebaliknya berarti metode pengembangannya kurang baik.

8) Tingkat upah insentif karyawan

Jika upah insentif karyawan itu meningkat setelah mengikuti pengembangan berarti metode pengembangan itu baik. sedangkan jika sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan kurang baik.

9) **Kepemimpinan dan keputusan manajemen**

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama yang kompak, target kerja yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan semakin berkurang dan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.³⁸

4. Produktivitas

a. Pengertian Produktivitas

Produktivita kerja merupakan rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seseorang tenaga kerja.³⁹ Produktivitas merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi kemampuan bersaing dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

b. Indikator produktivitas kinerja

Beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja sebagai berikut :

³⁸Genot Agung Busono, "Pengaruh Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perada Sawit Mas (Psm) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir", MUQTASHID, Vol.1, No.01, Maret 2016, 95-97

³⁹Edi Haryono, *Sarapan Pagi & Produktivitas* (Malang; Universitas Brawijaya Press, 2015), 87.

1) Kuantitas kerja

Merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dalam perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

2) Kualitas kerja

Merupakan suatu standar yang berkaitan dengan mutu suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat suatu aktivitas yang telah diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan, dilihat dari suatu output yang dihasilkan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.⁴⁰

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pada suatu organisasi sebagai berikut :

1) Faktor teknis

Faktor teknis merupakan faktor yang meliputi penentuan lokasi, penggunaan mesin secara benar, teknis penelitian dan pengembangan, penerapan komputerisasi dan otomatis pada produksi yang bersangkutan. Jika perusahaan menggunakan

⁴⁰Pandi afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Nusa Media, 2018), 94.

teknologi terbaru yang tepat, maka produktivitas akan semakin tinggi.

2) Faktor produksi

Faktor produksi merupakan faktor yang meliputi pengkoordinasian dan pengendalian produksi, penggunaan bahan yang berkualitas yang baik dan standarisasi proses produksi. Produktivitas meningkat jika faktor produksi dapat berjalan dengan baik.

3) Faktor organisasi

Faktor organisasi merupakan faktor yang berkaitan dengan jenis organisasi yang digunakan, penjelasan dan tanggung jawab setiap individu dan departemen serta pembagian kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4) Faktor personil

Faktor personil merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada produktivitas. Tenaga kerja harus ditempatkan di posisi yang tepat.

Kemudian tenaga kerja yang lulus seleksi harus diberi pelatihan dan pengembangan yang tepat serta memberikan kondisi dan lingkungan kerja yang baik. karyawan harus termotivasi dengan baik. kesempatan memberikan saran, keamanan dan kesempatan untuk dipromosikan juga secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja suatu organisasi.

5) Faktor finansial (Keuangan)

Dalam sebuah bisnis keuangan harus dikendalikan dengan baik terdapat modal kerja. Penggunaan modal kerja tidak boleh terlalu boros dan harus dihindari. Manajemen harus memperhitungkan dengan baik terhadap pengembalian atas modal yang di investasikan. Keuangan yang dikelola dengan baik akan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan atau organisasi.

6) Faktor manajemen

Manajemen yang dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan jumlah biaya yang rendah, menggunakan teknik yang terbaru, memberikan lingkungan kerja yang baik dan selalu memberikan motivasi terhadap karyawannya akan meningkatkan produktivitas organisasinya.

7) Faktor pemerintah

Peraturan dan kebijakan pemerintah seperti peraturan ketenakerjaan, kebijakan fiskal seperti suku bunga dan perpajakan akan sangat berpengaruh pada produktivitas suatu organisasi. Maka dari itu untuk meningkatkan produktivitas organisasi dibutuhkan manajemen yang memiliki pengetahuan tentang peraturan dan kebijakan pemerintah.

8) Faktor lokasi

Faktor lokasi yang dapat meningkatkan produktivitas kerja suatu organisasi meliputi fasilitas infrastruktur, kedekatan dengan pasar, kedekatan dengan sumber bahan baku, tenaga kerja yang terampil dan lain-lainnya.⁴¹

5. Kinerja karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Wibowo, kinerja merupakan suatu proses maupun hasil pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁴² Sedangkan Mangkunegara menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.⁴³ Mangkuprawira berpendapat bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.⁴⁴ Artinya hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang dalam perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suparyadi, kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi mampu mencapai tujuan atau tidak, tergantung pada kinerja yang

⁴¹Handoko dan Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 12.

⁴²Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 70.

⁴³A.A. Anwar Prabu Nangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 67

⁴⁴Safri Mangkuprawira Horison, *Bisnis Manajemen dan sumber daya Manusia* (Yogyakarta: PT. Gramedia, 2019), 230.

ditunjukkan oleh karyawan.⁴⁵ Fattah menjelaskan kinerja karyawan merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam sebuah organisasi.⁴⁶ Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan kesediaan seorang karyawan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab hingga mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan.

Pekerjaan seseorang tidak akan terlihat hasilnya jika tidak melakukan suatu penilaian. Artinya apakah seorang karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak. Menurut Kasmir, penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.⁴⁷ Penilaian kerja ini sangat berguna untuk karyawan salah satunya untuk melakukan perbaikan selanjutnya.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Zami terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sebagai berikut:⁴⁸

1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi

Semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi yang diberikan, maka semakin baik kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

⁴⁵H. Suparyadi, 300.

⁴⁶A. Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi Perilaku Pemimpin dan Efikasi Diri* (Yogyakarta: Elmatara, 2017), 9.

⁴⁷Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 184.

⁴⁸Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2018), 95.

2) Penempatan Kerja

Semakin tepat posisi karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dimiliki karyawan.

4) Pelatihan

Semakin sering karyawan diberikan pelatihan tentang tugas dan fungsinya, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

3) Promosi

Semakin jelas jenjang karir seorang karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

4) Rasa aman di masa depan

Dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

5) Hubungan dengan rekan kerja

Semakin baik komunikasi antar karyawan, maka semakin baik kinerja karyawan.

6) Hubungan dengan pimpinan

Semakin baik hubungan antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut.

c. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan penilaian kinerja sebagai berikut :⁴⁹

- 1) Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.

⁴⁹Marwansyah, 232-233.

- 2) Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan perkembangan yang lebih spesifik.
- 3) Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam penilaian kinerja dengan teratur dan sistematis.

d. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Manfaat penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan prestasi kerja semua karyawan baik pimpinan maupun karyawan karena dengan adanya penilaian akan mendapatkan umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.
- 2) Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan melalui penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja maka akan terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- 4) Keputusan promosi dan demosi. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- 5) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.⁵⁰



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁵⁰Suryadi Perwiro Setoo, *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia Asia dan Timur Jauh* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 67

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian

Pendekatan penelitian pada skripsi ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya.⁵¹ Jenis pada penelitian ini adalah penelitian lapangan karena pada penelitian ini, peneliti harus terjun langsung ke lapangan untuk memperluas dalam penelitian kualitatif. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah untuk mengetahui tentang implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan untuk mengetahui efektivitas dari pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

B. Lokasi penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Bank BTPN KC Jember yang beralamat di Jl Kalimantan, Krajan Timur, Sumber Sari, Kecamatan Sumber Sari, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68121.

⁵¹Sandu Siyoto & M Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 11-12.

C. Subyek penelitian

Dalam kegiatan penelitian lapangan, hadirnya peneliti secara langsung atau dengan bantuan orang lain sangat penting sebagai alat pengumpulan data yang paling efektif dan terperinci. Oleh karena itu, keberadaan peneliti di lapangan sangatlah penting. Sumber informasi bagi peneliti adalah informan peneliti, yaitu orang yang memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti selama proses penelitian. Informan peneliti diambil secara *purposive sampling* dengan sasaran 6 orang anggota karyawan Bank BTPN KC Jember. Dari berbagai divisi dalam perusahaan

1. Branch Operation Manager (Hikmatul Hasanah)
2. Mobile service officer (Dian Arif Ana)
3. Supervisor (Erli Dwi Agustin)
4. Back Office (Hanafi)
5. Customer Service (Dedeh Nifiandini)
6. Teller (Arinda Febrianti)

D. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran.⁵² Menurut Nana Sudjana observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis

⁵²Abdurrahman Fatoni, *Metodelogi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 104.

tentang fenomena-fenomena yang akan diteliti.⁵³ Kemudian menurut Sutrisno Hadi mengemukakan observasi diartikan sebagai pengamatan, pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.⁵⁴

Hal ini dapat mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian. Observasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mengamati secara langsung pelayan di Bank BTPN KC Jember.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban dari yang diwawancarai.⁵⁵ Wawancara merupakan bentuk komunikasi antara peneliti dan responden⁵⁶. Dalam hal ini peneliti lebih menggunakan pelaksanaan wawancara dengan *face to face interview* yaitu peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan tatap muka dengan informan. Pada penelitian ini mengadakan tanya jawab secara langsung dengan informan yaitu karyawan di Bank BTPN KC Jember.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dapat diartikan cara pengumpulan data dengan cara memanfaatkan data-data berupa buku, catatan (dokumen) yang dijelaskan oleh Sanapiah Faisal sebagai berikut : metode dokumenter, sumber informasinya berupa bahan-bahan tertulis atau tercatat. Pada metode ini

⁵³Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian* (Bandung: Sinar Baru, 1989), 84.

⁵⁴Singarimbun Masri dan Efendi Sofran, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1995), 46.

⁵⁵Abdurrahman Fatoni, 105.

⁵⁶Gulo, *Metodelogi Reserch* (Yogyakarta: Andi Ofset, Edisi Refisi, 2002), 136.

peneliti hanya mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran-lembaran yang telah disiapkan⁵⁷. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari catatan-catatan tentang data pribadi responden.⁵⁸Kegiatan dokumentasi pada penelitian digunakan untuk mendapatkan gambar atau foto pada saat melakukan penelitian.

E. Analisis data

Menurut bogdan analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya sehingga dapat mempermudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.⁵⁹Dalam menganalisa data kualitatif pada penelitian ini menggunakan model interaktif. Menurut Miles dan Huberman dalam buku Idrus mengemukakan ada 4 hal utama dalam model interaktif ini, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sebagai berikut⁶⁰:

1. Pengumpulan data

Pada proses pengumpulan data yang dilakukan menggunakan 3 cara yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi seperti penjelasan dalam sub bab sebelumnya.

2. Reduksi data

Proses reduksi data merupakan proses memilah-milah data yang diperlukan dan data yang berhubungan dengan penelitian. Namun data

⁵⁷Sanafiah Faesal, *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya : Usaha Nasional,2002), 42-43.

⁵⁸Abdurrahman Fatoni, 112

⁵⁹Sugiyono, *Metodelogi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Bandung: alfabeta, 2015), 244.

⁶⁰Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (jakarta: Erlangga, 2000), 147-148.

yang kurang berhubungan tidak serta merta dibuang saja melainkan bisa digunakan untuk menunjang penelitian.

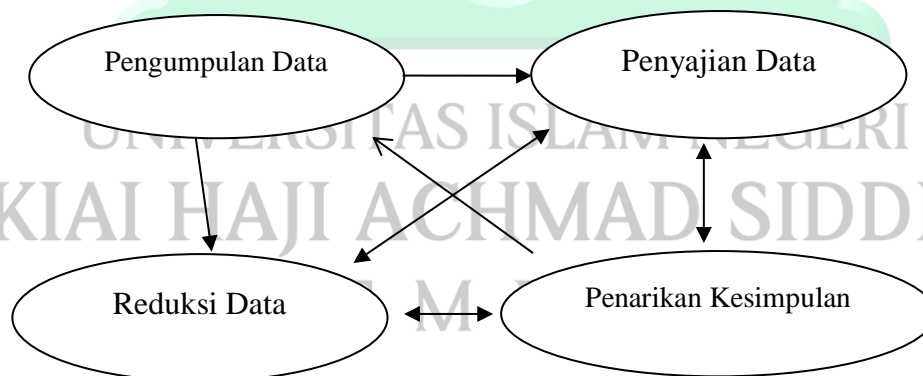
3. Penyajian data

Data yang sudah terkumpul akan disajikan melalui uraian singkat namun dapat menjelaskan keseluruhan yang dimaksud dan bersifat naratif karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskripsi.

4. Penarikan Kesimpulan

Pada proses penarikan kesimpulan dilakukan setelah semua data yang diperlukan telah terkumpul dan bukti-bukti pendukung penelitian telah didapatkan melalui proses sebelumnya, kesimpulan bersifat sementara selama ada bukti-bukti kuat pendukung penelitian yang ditemukan diproses pengumpulan data berikutnya.

Alur model penelitian interaktif seperti yang telah peneliti jelaskan diatas sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Interaktif Analisis Data Miles-Huberman⁶¹

⁶¹Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992), 16.

F. Keabsahan data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga tidak dapat dipisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Pengecekan keabsahan pada penelitian kualitatif bisa dilakukan dengan 4 cara yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).⁶² Dalam penelitian ini, untuk pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan kriteria derajat kepercayaan (*kredibilitas*).

Adapun teknik pemeriksaan data dalam kriteria derajat kepercayaan sebagai berikut :⁶³

1. Perpanjangan keikut-sertaan
2. Ketentuan pengamatan
3. Triangulasi
4. Pengecekan sejawat
5. Kecukupan referensial
6. Kajian kasus negatif
7. Pengecekan anggota

Pada peneliti ini hanya menggunakan 2 teknik saja, yaitu triangulasi dan pengecekan teman sejawat. Adapun penjelasan dari teknik yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

⁶²Lexy J.Meleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 324.

⁶³Lexy J Meleong, 327.

1. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.⁶⁴ Data tersebut dipengaruhi oleh kredibilitas informannya, waktu pengungkapan, kondisi yang dialami dan lain sebagainya. Maka dari itu peneliti perlu melakukan triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Sehingga ada triangulasi dari sumber atau informan, triangulasi dari teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

Terdapat tiga jenis triangulasi yang dibedakan, yaitu triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan triangulasi teori. Triangulasi teknik merujuk pada penggunaan beberapa teknik pengumpulan data yang berbeda oleh peneliti untuk memperoleh data dari satu sumber yang sama. Triangulasi sumber berarti peneliti menggunakan sumber yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dengan teknik yang sama. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan hasil akhir penelitian yang berupa rumusan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias dan subjektivitas peneliti atas temuan yang telah dihasilkan.⁶⁵ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi semua triangulasi. Triangulasi teknik yang dilakukan dengan cara membandingkan data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

⁶⁴Lexy J.Moleong, 334.

⁶⁵Lexy J.Moleong, 339.

Triangulasi sumber yang dilakukan peneliti yaitu dengan pengumpulan dan pengujian data pada informan. Data dari informan sumber tersebut, dikategorikan mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana yang spesifik dari informan tersebut.

2. Pemeriksaan teman sejawat

Pemeriksaan oleh teman sejawat adalah suatu bentuk pemeriksaan yang melibatkan rekan-rekan sebaya yang memiliki pengetahuan umum yang sama mengenai topik yang sedang diteliti. Dalam pemeriksaan ini, peneliti dapat mereview persepsi, pandangan, dan analisis yang sedang dilakukan bersama dengan rekan-rekan tersebut.⁶⁶

Dalam penelitian ini, pemeriksaan oleh teman sejawat merujuk pada diskusi antara peneliti dengan dosen pembimbing, teman mahasiswa yang sedang melakukan penelitian kualitatif, atau orang yang berpengalaman dalam melakukan penelitian kualitatif. Hal ini dilakukan dengan harapan agar peneliti mendapatkan masukan yang baik terkait dengan metodologi dan konteks penelitian.

G. Tahap-tahap penelitian

Tahapan-tahapan dalam proses penelitian deskripsi kualitatif dapat diuraikan kedalam 3 tahapan pokok, yaitu :

1. Tahap Pra-lapangan

Pada tahap pra-lapangan ini, peneliti memulai dari proses pengajuan judul disertai proposal penelitian kepada DPA dan kepada ketua

⁶⁶Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : alfabeta, 2000), 330.

koordinator jurusan Perbankan Syariah. Setelah judul disetujui, peneliti mempersiapkan surat-surat dan proposal untuk memberikan kepada tempat lokasi penelitian yaitu pada Bank BTPN KC Jember. Selain itu, peneliti juga memantau perkembangan yang terjadi dilokasi penelitian. Peneliti juga menyiapkan perlengkapan yang diperlukan dalam proses penelitian, perlengkapan itu adalah buku, alat tulis menulis, perekam suara dan lain-lain.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Setelah mendapatkan ijin dari Bank BTPN KC Jember untuk melakukan penelitian, peneliti kemudiann mempersiapkan diri untuk melakukan pendekatan kepada responden demi mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dalam pengumpulan data. Sebelum melaksanakan pengamatan yang lebih mendalam dan wawancara kepada responden, peneliti menjalin keakraban dengan baik terhadap responden karena lokasi penelitian dulu merupakan tempat PPL peneliti. Selanjutnya, peneliti melakukan pengamatan lebih mendalam dan mengumpulkan data dari dokumentasi. Dan setelah melakukan pengamatan secara mendalam, maka hal yang dilakukan selanjutnya adalah peneliti mengatur waktu yang dilakukan dengan penjadwalan pertemuan kepada responden untuk melakukan wawancara.

3. Tahap penyelesaian

Setelah semua data terkumpul, selanjutnya data diolah dan dipilah-pilah kemudiann disusun secara sistematis dan rinci agar dapat mudah

dipahami dan dianalisis sehingga temuan dapat diinformasikan kepada orang lain secara jelas.

Setelah ketiga tahapan tersebut dilalui, maka keseluruhan hasil yang telah dianalisis dan disusun secara sistematis, kemudiann ditulis dalam bentuk proposal mulai dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian sampai dengan bagian akhir penelitian.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Peneliti

1. Sejarah Bank Tabungan Pensiunan Negara



Gambar 4.1 logo Bank BTPN

Bank Tabungan Pensiunan Nasional terlahir dari pemikiran 7 (tujuh) orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh orang tersebut kemudian mendirikan perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (BAPEMIL) dengan status sebagai perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. Tujuan didirikan BAPEMIL yakni untuk membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik anggota Bersenjata Republik Indonesia maupun sipil, yang ketika itu banyak yang terjerat rentenir.⁶⁷

Pada tahun 1986, anggota BAPEMIL berhasil memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarakat dan mitra usaha, sehingga mereka membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan izin

⁶⁷ Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN," Bank BTPN, diakses 9 Januari 2023, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

usaha sebagai Bank Tabungan. Langkah ini dilakukan guna memenuhi ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, serta untuk melanjutkan kegiatan usaha BAPEMIL.⁶⁸

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 menetapkan bahwa hanya ada dua jenis bank, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Oleh karena itu, pada tahun 1993, status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status bank BTPN tersebut telah disetujui oleh Bank Indonesia, seperti yang diatur dalam Surat Bank Indonesia Nomor 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Sebagai sebuah bank swasta nasional, Bank BTPN awalnya merupakan bank tabungan dan kemudian berubah menjadi bank umum pada tanggal 22 Maret 1993. Bank BTPN memberikan layanan operasional kepada nasabah seperti simpanan dan pinjaman, tetapi aktivitas utamanya tetap mengkhususkan diri pada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif. Untuk memperluas usahanya, Bank BTPN menjalin kerjasama dengan PT Taspen sehingga tidak hanya memberikan pinjaman dan pemotongan cicilan, tetapi juga dapat melaksanakan "Tri Program

⁶⁸ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

Taspen" yang meliputi pembayaran Tabungan Hari Tua, pembayaran Jamsostek, dan pembayaran uang pensiun.⁶⁹

Pada tahun 2009, Bank BTPN mengeluarkan layanan Bisnis UMK dengan nama BTPN Mitra Usaha Rakyat dan membuka 539 kantor cabang. BTPN Mitra Usaha Rakyat berhasil mencatatkan pertumbuhan kredit sebesar Rp 2,3 Triliun. Selain itu, pada tahun yang sama, Bank BTPN menerbitkan obligasi jangka panjang pertama dalam Rupiah dengan peringkat A+ (National Scale Rating) dari Fitch Ratings, serta mendapatkan fasilitas pinjaman jangka panjang dalam Rupiah dari International Finance Corporation.⁷⁰

Pada tahun 2010 Bank BTPN berhasil menjadi Bank ke 10 terbesar dalam kapitalisasi pasar, serta menduduki peringkat ke 5 dalam jumlah cabang dan peringkat ke 6 dalam jumlah karyawan. Bank BTPN juga berhasil melaksanakan penerbitan obligasi jangka panjang sebanyak dua kali dengan total nilai Rp. 2,4 Triliun dan menyelesaikan *Right Issue* sebesar Rp. 1,3 Triliun dibulan Desember.⁷¹

Pada tahun 2011 Bank BTPN meluncurkan Daya, suatu program pemberdayaan *mass market* yang berkelanjutan serta menjadi bagian keseluruhan dari aktivitas bisnis Bank BTPN. Bisnis pendanaan memperkenalkan *brand sinaya*, yang terhubung dengan inisiatif Daya.

BTPN juga berhasil menyelesaikan uji coba bisnis Perbankan Komunitas

⁶⁹ Bank BTPN, *Adapting And Growing : Laporan Keuangan 2021* (Jakarta : PT. Bank BTPN Tbk, 2021) 55

⁷⁰ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷¹ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

Syariah (BTPN Syariah – Tunas Usaha Rakyat). BTPN juga memperluas layanan ATM-nya dengan jaringan ATM Prima selain jaringan ATM Bersama yang sudah ada. Total jaringan yang terhubung mencapai lebih dari 57.331 ATM di seluruh Indonesia.⁷²

Pada tahun 2012 bisnis Perbankan Komunitas Syariah yaitu BTPN syariah – Tunas Usaha Rakyat tumbuh dengan pesat dengan melayani sebanyak 28.927 sentra komunitas di Banten, Jawa Barat dan Jawa Timur dan memperdayakan 444.000 nasabah di sentra komunitas. BTPN juga menyelesaikan uji coba *mobile banking* yang diberi nama BTPN Wow! Yang akan diluncurkan pada tahun 2013.⁷³

Pada tahun 2013 pembiayaan BTPN Syariah – Tunas Usaha Rakyat bertumbuh dua kali lipat mencapai Rp 1,4 triliun dan menyumbang 3% dari total kredit Bank. Jaringan Unit Syariah mencapai 69.500 Sentra di seluruh nusantara dan memperdayakan lebih dari 931.500 nasabah di daerah pedesaan.⁷⁴

Pada tahun 2014 Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) Jepang meningkatkan kepemilikan saham di BTPN dan menjadikan pemegang saham utama dengan kepemilikan 40% saham. SMBC adalah bank terbesar kedua di Jepang berdasarkan nilai pasar dengan aset sebesar USD 1,3 triliun. Hal ini menempatkan BTPN dalam posisi yang mapan,

⁷² Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷³ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷⁴ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

dan dari SMBC ini BTPN mendapatkan akses pendanaan ke pasar uang regional dan internasional bila dibutuhkan.⁷⁵

Pada tahun 2015 BTPN resmi meluncurkan BTPN Wow!, sebuah *mobile digital platform* dimana nasabah dapat mendaftar dan membuka rekening dengan verifikasi yang dipermudah dan dapat melakukan transaksi perbankan seperti simpanan, tarik tunai, transfer dana, pembayaran tagihan, pengajuan permohonan kredit mikro dan pembelian produk asuransi dengan mudah yang dapat diakses oleh telepon seluler seakan-akan bank ada ditangan nasabah. BTPN juga memperluas layanan keuangan kepada masyarakat sampai ke pelosok dengan adanya jaringan agen (*branchless banking*). BTPN Wow! Merupakan implementasi inovasi Laku Pandai yang diinisiasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).⁷⁶

Pada tahun 2016, Bank BTPN meluncurkan sebuah aplikasi yang bernama Jenius yang dirancang dan dikembangkan untuk membantu masyarakat dalam mengatur *life finance* secara lebih mudah, cerdas dan aman yang dapat diakses melalui smartphone berbasis Android maupun IOS.⁷⁷

Pada tahun 2019, PT Bank BTPN Tbk (Bank BTPN) mulai beroperasi sebagai bank hasil penggabungan usaha (merger) antara PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) dan PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI). Sebagai hasil dari merger tersebut, Bank BTPN menjadi salah satu bank universal yang menyediakan layanan bisnis

⁷⁵ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷⁶ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷⁷ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

lengkap dan melayani segmen nasabah yang lebih luas, mulai dari segmen mass market (ritel) hingga korporasi.⁷⁸

2. Sejarah Bank Tabungan Pensiunan Nasional KC Jember

Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC Jember berdiri pada sekitar bulan Desember tahun 1989. Bank BTPN KC Jember beralamatkan di jalan Kalimantan No. 18-A, Kecamatan Sumbersari, Kabupaten Jember, Jawa Timur,

3. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Bank KC Jember

a. Visi

- 1) Menawarkan solusi dan layanan keuangan yang lengkap ke berbagai segmen ritel, mikro, UKM dan korporat bisnis di Indonesia, serta untuk Bangsa dan Negara Indonesia secara keseluruhan.
- 2) Memberikan kesempatan berharga bagi pertumbuhan profesional karyawan Bank BTPN
- 3) Menciptakan nilai yang signifikan dan berkesinambungan bagi stakeholder termasuk masyarakat Indonesia
- 4) Memanfaatkan inovasi teknologi sebagai pembeda utama untuk memberikan kualitas dan pengalaman terbaik dikelasnya kepada nasabah dan mitra Bank BTPN⁷⁹

⁷⁸ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

⁷⁹ Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN : Misi, Visi dan Nilai-nilai", diakses 9 Januari 2023, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/mvv>

b. Misi

Menjadi Bank pilihan utama di Indonesia, yang dapat memberikan perubahan berarti dalam kehidupan jutaan orang, terutama dengan dukungan teknologi digital.⁸⁰

c. Nilai-Nilai

Nilai yang terdapat di Bank BTPN merupakan pedoman dalam menjalankan bisnis. Ada 5 nilai, seperti :

1) *Integrity*

Sebagai profesional selalu berlaku tulus dengan standart etika yang tinggi.

2) *Customer First*

Selalu melihat dari perspektif nasabah untuk memberikan nilai lebih.

3) *Proactive & Innovative*

Berani bertindak dan berinovasi tanpa henti

4) *Speed & Quality*

Menjadikan kecepatan dan kualitas dari pengambilan keputusan juga pemberian layanan sebagai faktor pembeda.

5) *Synergy*

Kolaborasi sebagai satu tim.⁸¹

⁸⁰ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/mvv>

⁸¹ Bank BTPN, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/mvv>

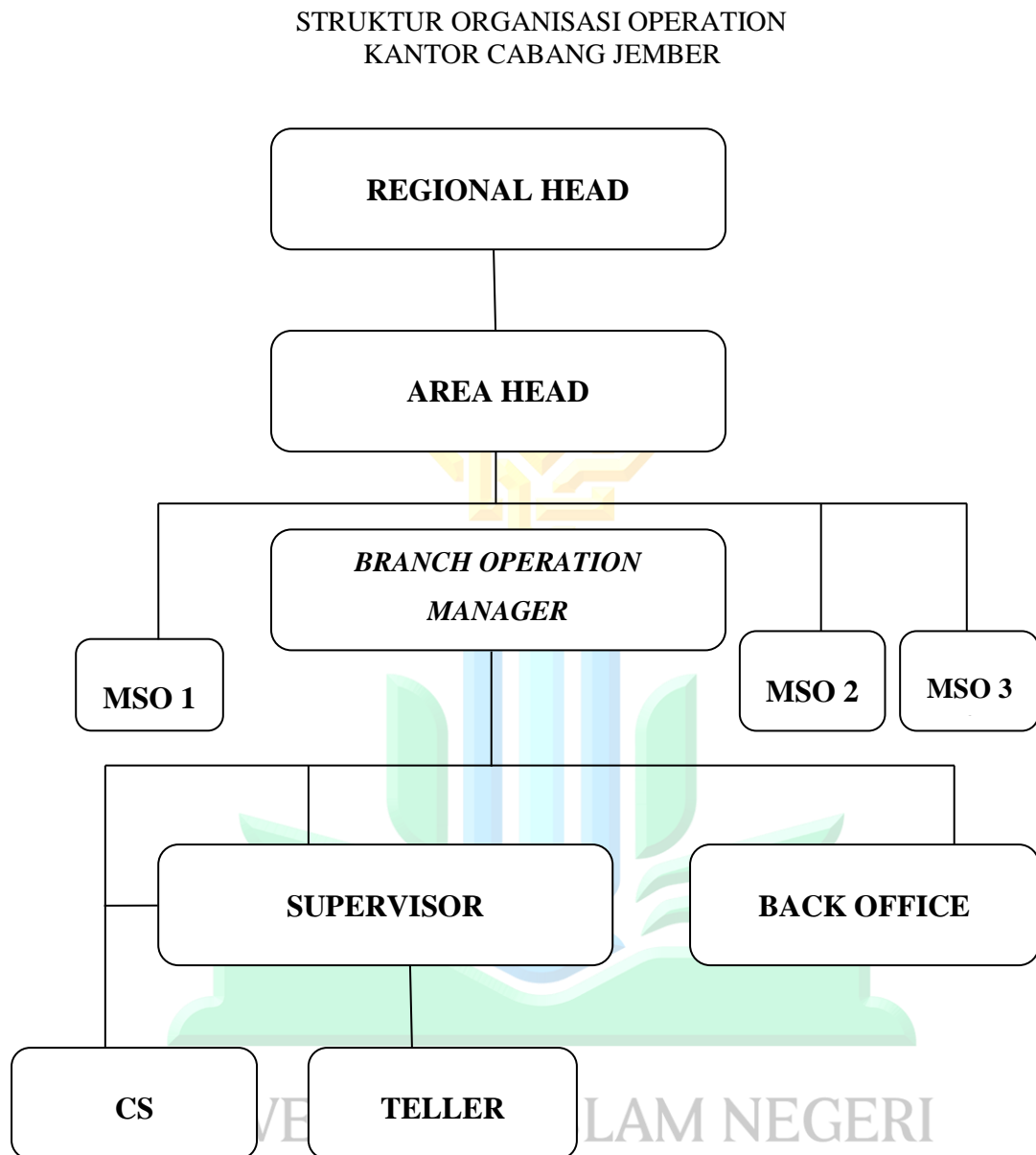
4. Struktur Organisasi BTPN KC Jember

Struktur Organisasi adalah suatu alat atau instrumen para manajer perusahaan yang digunakan untuk mengarahkan dan mengoordinasikan suatu kegiatan dan operasi. Struktur organisasi juga menentukan antar tugas yang harus dikerjakan serta membagi-bagi otoritas dan tanggung jawab kepada para manajer.⁸²

Setiap perusahaan mengharapkan agar tujuannya tercapai dengan baik. Oleh karena itu, segala bentuk kegiatan perusahaan harus direncanakan dan dijalankan dengan baik. Hal itu akan terjadi jika manajemen didalam perusahaan tersusun dengan rapi dan terdapat struktur organisasi. Setiap PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional di Indonesia berbeda-beda. Demikian juga struktur organisasi Bank BTPN Cabang Jember merupakan bentuk organisasi garis, yaitu bentuk organisasi dimana tiap-tiap bawahan atau sub ordinate hanya memiliki satu orang atasan atau pimpinan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁸² Indra Bastian, *Pendidikan Akuntansi* (Yogyakarta: Erlangga, 2006), 218.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Operation KC Jember⁸³

⁸³ Bank BTPN KC Jember, "Struktur Organisasi Operation KC Jember," 30 Januari 2023

Tabel 4.1. Nama dan Jabatan Karyawan Bank BTPN KC Jember⁸⁴

NAMA	JABATAN
Herawan	Regional Head
Muhammad Iqbal	Area Head
Hikmatul Hasanah	Branch Operation Manager
Dian Arif Ana	Mobile Service Officer
Ochtia Ayuningtyas P	Mobile Service Officer
Andy Herman Susilo	Mobile Service Officer
Erly Dwi Agustin	Supervisor
Fitri Pristiwati	Back Office
Hanafi	Back Office
Tri Ari Wahyudiarti	Back Office
Helmy	Back Office
Merlin Nitasari	Customer Service
Dedeh Nifiandini	Customer Service
Dian Ariani Santoso	Customer Service
Arinda Febrianti	Teller
Vika Dian Anggraeni	Teller
Nur Jannah Yuliana	Teller

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijabarkan bahwa setiap fungsi jabatan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, yaitu :

a. *Regional Head*

Merencanakan, mengkoordinir, dan mensupport seluruh kegiatan operasional di tingkat cabang untuk menjamin dan memastikan operasional perbankan BTPN dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan prosedur dengan baik. Kemudian juga mengkoordinir, monitor serta mengevaluasi perkembangan kinerja operasional di tingkat cabang untuk mengembangkan kinerja dan memastikan

⁸⁴ Bank BTPN KC Jember, "Nama dan Jabatan Karyawan Bank BTPN KC Jember," 30 Januari 2023

pencapaian kinerja kantor cabang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

b. *Area Head*

Memimpin, mengelola dan memajemen berbagai bidang dalam Bank untuk mencapai target area. Mengelola hubungan dengan pihak luar atau mitra kerja.

c. *Branch Operation Manajer*

Memimpin cabang untuk mengelola keuangan dan harta kekayaan Bank dan seluruh kegiatan kantor cabang. Memelihara dan pengadaan perlengkapan dan peralatan kerja untuk menunjang operasional kantor cabang. Mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan peralatan guna meningkatkan motivasi, keahlian dalam bidangnya dan hubungan yang baik dengan sesama karyawan sehingga tercapai kerja yang maksimal. Mempertanggung jawab pengambilan kredit dan kebenaran penyusunan laporan keuangan.

d. *Mobile Service Officer*

Menangani permasalahan yang berhubungan dengan *sistem mobile*. Kemudian juga melakukan *back up* terhadap data-data transaksi perbankan yang ada di sistem secara berkala.

e. *Supervisor*

Tugas utama adalah melakukan pengawasan dan pengendalian atas prosedur kerja serta kegiatan operasional kantor cabang untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan dengan lancar dan sesuai

dengan target yang ditetapkan. Selain itu, bertanggung jawab untuk melakukan analisis, mengelola, dan memantau ketersediaan uang tunai agar persediaan uang kas harian tetap likuid.

f. *Back Office*

Melaksanakan *analisis control* dan memantau keakuratan data atas laporan eksternal. Melakukan pengarsipan terhadap dokumen yang berkaitan dengan data akuntansi dan memantau kegiatan operasional kas, pembukuan dan laporan berjalan dengan baik.

g. *Customer service*

Memberikan penjelasan kepada nasabah mengenai produk-produk maupun yang lainnya yang ditanyakan oleh nasabah. Melayani pembukaan rekening, pengecekan cek, malukan pemblokiran, dan aktivitas lainnya yang tidak bertentangan dengan keuangan.

h. *Teller*

Melakukan pemeriksaan jumlah saldo, pencairan dan penyetoran kredit, mengelola dan menyetorkan fisik kas, melakukan perhitungan saldo harian serta memeriksa jumlah uang tunai hasil transaksi dan di mesin uang dan melakukan pelayanan yang berkaitan dengan keuangan.⁸⁵

B. Penyajian Data dan Analisis

Penyajian data dan analisis adalah bagian yang mengungkapkan data dihasilkan dalam penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah data

⁸⁵ Hikmatul Hasanah, Tugas dan tanggung jawab jabatan karyawan, diwawancarai oleh Bagus Satrio, Jember, 30 Januari 2023

analisa dengan data relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi, sebagai alat untuk mendukung penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, maka akan diuraikan data-data tentang implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktifitas kinerja karyawan, sebagai berikut :

1. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktifitas Kinerja Karyawan

Berdasarkan wawancara secara langsung penulis kepada *Branch Operation Manager (BOM)* tentang apakah Bank BTPN KC Jember sudah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur (SOP)*. (Hikmatul Hasanah) *Branch Operation Manager* sebagai berikut :

Pada Bank BTPN KC Jember untuk proses pemberian pelatihan dan pengembangan kepada karyawan dilakukan oleh kantor *regional* Surabaya dan kantor pusat Jakarta. Bank BTPN KC Jember tidak melakukan pelatihan dan pengembangan secara langsung melainkan menunggu arahan dari kantor *regional* dan pusat. Biasanya jika kantor pusat ingin mengadakan pelatihan dan pengembangan harus mendatangkan karyawan-karyawan *se-regional* kemudian dari *regional* mengirimkan undangan ke karyawan yang berada di kantor cabang untuk datang pelatihan. Dan jika dilihat dari pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh kantor pusat sudah sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur (SOP)*.⁸⁶

Agar tidak terjadi kesalahpahaman perlu dijelaskan tentang proses pelatihan itu diantaranya adalah perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.

⁸⁶ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

Dalam perencanaan pelatihan pihak *Branch Operation Manager* (*BOM*) telah melaksanakan beberapa kegiatan yaitu⁸⁷ :

- a. Mempersiapkan peserta pelatihan
Siapa saja yang menjadi peserta pelatihan, peserta pelatihan semua karyawan dituntut untuk harus siap dalam mengikuti selama pelatihan berlangsung dan nantinya akan ditunjuk oleh *Branch Operation Manager* karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan.
- b. Melihat kemampuan
Kemampuan yang sangat dibutuhkan untuk menjadi seorang pelatih adalah menguasai seluruh isi materi yang akan disampaikan dalam pelatihan. Hal ini penting agar peserta pelatihan dapat menerima materi dengan baik dan dapat menguasai materi yang telah disampaikan oleh pelatih.
- c. Materi dari pelatihan
Materi pelatihan sangat menentukan sebuah keberhasilan suatu pelatihan. Materi yang disampaikan harus sesuai dengan *job dest* yang dimaksudkan.

Hal ini dapat melihat kemampuan dari seorang pelatih dalam pelaksanaan pelatihan sesuai dengan materi yang akan disampaikan oleh pelatih. Dalam suatu pelatihan pasti ada sebuah susunan atau kerangka yang harus dipenuhi sebelum melakukan pelatihan. Berikut adalah susunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelatihan pada karyawan

Bank BTPN :

- a. Peserta Pelatihan
Peserta pelatihan pada Bank BTPN merupakan semua karyawan Bank BTPN baik karyawan tetap dan karyawan kontrak.
- b. *Trainee* (Pelatih)
Di Bank BTPN, pelatih atau *trainee* dapat diambil dari internal maupun eksternal Bank BTPN. Pelatih internal dipilih dari antara para manajer atau atasan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengisi pelatihan yang diperlukan, sedangkan pelatih eksternal biasanya dipilih dari vendor-vendor pelatihan.

⁸⁷ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

c. Program Pelatihan

Bank BTPN menerapkan program pelatihan bernama MMDP (Mindle Management Development Program). Program ini difokuskan pada memberikan pengetahuan kepada karyawan-manajer dalam mengelola operasi harian, menangani masalah, dan mengembangkan orang lain.

d. Tempat Pelatihan

Tempat pelatihan pada saat pelatihan offline oleh Bank BTPN yang menyediakan proyektor, tempat yang dapat menampung sesuai dengan peserta pelatihan, kursi, *white board*, meja dan memiliki akses yang mudah untuk menjadi tempat pelatihan. Untuk tempat biasanya dilakukan pada tempat terbaik di dalam Bank BTPN maupun tempat yang disediakan oleh vendor-vendor *training*. Dan jika pelatihan dilakukan dengan online, maka tempat yang digunakan adalah kantor-kantor masing-masing dan dilakukan pada saat setelah jam pelayanan.

e. Waktu dan Pelaksanaan

Untuk meningkatkan kualitas karyawannya, Bank BTPN melakukan pelatihan setiap 3 bulan sekali atau 6 bulan sekali, baik di dalam jam kerja maupun di luar jam kerja, namun tidak dilakukan pada hari sabtu dan minggu karena hari itu karyawan libur.

f. Metode Pelatihan

Pelatihan pada Bank BTPN terdapat beberapa metode pelatihan yang bertujuan untuk membantu para peserta pelatihan dalam pengembangan kinerjanya sesuai dengan bidang masing-masing sehingga dengan meningkatkan kinerja para peserta diharapkan dapat mengimplementasikan apa yang telah di dapat dari pelatihan yang telah diikuti untuk membangun Bank BTPN menjadi lebih baik dalam persaingan di rea sekarang ini.

g. Penilaian

Bank BTPN menggunakan penilaian terhadap peserta pelatihan melalui ujian atau tes yang diberikan oleh *trainer* atau *Branch Operation Manager*. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi perkembangan karyawan setelah mengikuti program pelatihan. Dengan adanya penilaian ini, pihak bank dapat mengetahui sejauh mana karyawan telah mengalami perkembangan setelah mengikuti program pelatihan. Selain itu, penilaian ini juga dapat menjadi motivasi bagi para peserta dalam meningkatkan kualitas kinerja mereka di tempat kerja.

Susunan *Standar Operasional Prosedur* pengembangan pada Bank BTPN dalam melaksanakan pengembangan yang biasanya mereka berikan kepada karyawannya :

- a. Peserta pengembangan
Peserta pengembangan pada Bank BTPN merupakan karyawan Bank BTPN baik karyawan kontak dan karyawan tetap.
- b. *Trainee* (Pelatih) Pengembangan
Pada Bank BTPN pelatih atau trainee di ambil dari internal Bank BTPN dipilih dari manager atau pihak atasan untuk melihat kemampuan dari karyawannya.
- c. Program Pengembangan
Program pengembangan pada Bank BTPN adalah promosi jabatan pada Bank BTPN agar karyawan lebih menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi dan memiliki semangat yang tinggi.
- d. Metode Pengembangan
Bank BTPN menggunakan metode rotasi jabatan dalam pengembangan karyawannya, yang melibatkan pemindahan peserta pengembangan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain setiap 4 tahun sekali. Sebelum pemindahan dilakukan, peserta pengembangan biasanya diberikan instruksi kerja dari pusat. Metode rotasi ini memberikan variasi kerja kepada karyawan dan juga membantu bank mengatasi situasi ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, atau mengundurkan diri. Dengan pengembangan melalui metode rotasi ini, karyawan dapat mengembangkan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengisi berbagai posisi di berbagai unit bisnis di dalam bank.
- e. Penilaian
Branch Operation Manager melakukan penilaian terhadap karyawan dengan tujuan untuk mengevaluasi perkembangan mereka melalui beberapa ujian atau tes yang diberikan. Dengan penilaian ini, pihak Bank dapat mengetahui sejauh mana perkembangan yang dialami oleh karyawan setelah mengikuti program pengembangan yang telah dilaksanakan. Selain itu, penilaian ini juga dapat menjadi motivasi bagi para karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka di tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti mengenai apa saja bentuk pelatihan yang diterapkan Bank BTPN dalam meningkatkan kinerja

karyawannya (Hikmatul Hasanah) *Branch Operation Manager* mengungkapkan :

Disini Bank BTPN memberikan sebuah pelatihan pengembangan terhadap karyawannya dalam menghadapi berbagai macam persaingan dengan bank bank konvensional lainnya. Bank BTPN telah melakukan berbagai macam pelatihan dan pengembangan guna untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. Pelatihan tersebut meliputi pelatihan umum yang dilaksanakan 1 tahun bisa 3 sampai 5 kali tergantung kebutuhan. Bentuk pelatihan yang diterapkan di Bank BTPN yaitu bentuk *visual* langsung dan bentuk *virtual*, dimana pelatihan secara langsung ini lebih jarang diterapkan dari pada pelatihan *virtual* atau *online* yang lebih sering. Bentuk *visual* langsung ini *Trainee* Bank BTPN memberikan pelatihan secara tatap muka untuk pemberian materi-materi kepada peserta pelatihan. Dimana bentuk *visual* ini setelah pandemi sampai sekarang baru melakukan pelatihan 1 kali selama 3 tahun ini. Sedangkan untuk bentuk *virtual* pelatihan yang Bank BTPN berikan yaitu pemberian soal dan pemberian materi melalui media online seperti *google teams* atau yang lainnya yang bisa diakses oleh peserta pelatihan melalui komputer atau HP.⁸⁸

Sedangkan, yang berkaitan dengan sistem pelaksanaan Pelatihan yang dilakukan Bank BTPN, (Hikmatul Hasanah) *Branch Operation Manager* mengungkapkan :

Pelatihan yang diberikan oleh Bank BTPN yaitu sistem *in class training* dan *online training*. Untuk pelatihan *in class training* ini jarang dilakukan karena setelah pandemi, Bank BTPN menggunakan pelatihan dengan cara online. Baru 3 tahun ini masih melakukan 1 kali untuk yang *in class training*. Biasanya untuk yang *in class training* ini pelatihan secara langsung yang di isi dengan ilmu-ilmu yang sesuai untuk peserta pelatihan di tempat kantor *regional* yang ada di Surabaya. Setelah pandemic covid-19 seperti tahun kemarin itu, pimpinan dari Bank BTPN melakukan sistem *Online Training* melalui aplikasi meeting yaitu menggunakan aplikasi *Google Teams* yang lebih sederhana dan tidak membutuhkan biaya yang besar dan mampu menjangkau karyawan dengan cepat dan mudah.⁸⁹

⁸⁸ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁸⁹ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

Dari hasil wawancara mengenai apakah pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan Bank BTPN. (Arinda)

Teller Bank BTPN KC Jember menanggapi sebagai berikut :

Sebagai *Teller*, saya sudah mendapatkan 3 kali pelatihan karena saya menjadi *teller* masih terbilang sebentar dan baru berjalan 2 bulan. 3 pelatihan tersebut yaitu pelatihan tentang pelayanan *service* kepada nasabah, pelatihan tentang uang palsu dan pelatihan ketaspenan. Dimana dari ketiga pelatihan tersebut saya mengikuti dengan pelatihan secara online yakni dengan *google tems* dan menyelesaikan beberapa soal yang diberikan. Saya mendapatkan pengembangan karir berupa rotasi pekerjaan yang awalnya menjadi *Back Office* dan sekarang menjadi *Teller* Bank BTPN KC Jember.⁹⁰

Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada (Dedeh)

Customer Service Bank BTPN KC Jember mengungkapkan :

Saya sebagai *Customer Service* Bank BTPN KC Jember masih baru dan saya juga pernah mengikuti berbagai pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank BTPN. Untuk pelaksanaannya yaitu dengan virtual menggunakan *google tems* dan pengerjaan soal yang diberikan. Dan untuk proses pengembangan karier, saya juga sama dengan *teller* (Arinda) yaitu mengalami rotasi pekerjaan yang awalnya jadi *Teller* dan sekarang menjadi *Customer Service* Bank BTPN KC Jember.⁹¹

Hal yang sama peneliti tanyakan kepada (Erly) *Supervisor* Bank BTPN KC Jember menanggapi :

Selama saya bekerja di Bank BTPN KC Jember sebelumnya menjadi *Costumer Service* dan sekarang menjadi *Supervisor* Bank BTPN KC Jember sudah sering mendapatkan pelatihan yang diberikan oleh Bank BTPN baik Offline maupun yang online. Biasanya pelatihan diberikan setiap tahunnya bisa sampek 3 sampai 5 kalinya. Kemudian untuk pengembangan karirnya yaitu rotasi pekerjaan dari *costumer service* dan sekarang menjadi *supervisor*.⁹²

⁹⁰ Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹¹ Dedeh, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹² Erly, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

Pertanyaan yang sama peneliti menanyakan kepada *Mobile service officer* (Dian) Bank BTPN KC Jember beliau mengungkapkan :

Saya juga mendapatkan berbagai macam pelatihan yang diberikan oleh Bank BTPN baik dari pelatihan online maupun *offline* dan yang sering saya ikuti yaitu pelatihan secara *online* yang dilakukan setelah jam operasional. Untuk pengembangannya saya masih belum dirotasi pekerjaannya karena masih belum 4 tahun di bagian *mobile service officer* dan saya juga sering membantu *Customer Service* jika salah satu *Customer Service* tersebut tidak masuk atau cuti.⁹³

Kemudian, hasil wawancara dengan (Hanafi) *Back Office* Bank BTPN KC Jember ia mengungkapkan :

Saya Hanafi dan saya bekerja di Bank BTPN KC Jember bagian *Back Office*. Selama saya bekerja menjadi *Back Office*, saya sudah mendapatkan pelatihan yang diberikan oleh Bank BTPN yaitu pelatihan *offline* maupun *online*. Untuk pelatihan *offline* saya mengikuti pelatihan di Surabaya pada bulan Desember kemarin yaitu tentang *Refreshment back office* selama 3 hari disana. Dan yang lebih sering lagi mengikuti pelatihan secara *online* yang bisa diakses di Bank BTPN KC Jember setelah selesainya jam operasional.⁹⁴

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan telah mendapatkan pelatihan dan pengembangan dari Bank BTPN. Namun, ada beberapa karyawan yang belum mendapatkan pengembangan karier karena masih tergolong karyawan baru atau karena alasan-alasan lain yang tidak dapat diketahui. Pihak Bank BTPN mungkin memiliki kebijakan tertentu dalam memberikan pelatihan dan pengembangan, seperti memperhitungkan masa kerja atau kebutuhan perusahaan pada saat tertentu. Namun secara

⁹³ Dian, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹⁴ Hanafi, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

umum, Bank BTPN memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur dan diadakan secara berkala untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai berapa lama waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berlangsung (Dedeh) *costumer service* mengungkapkan bahwa :

Waktu yang dibutuhkan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di Bank BTPN dapat bervariasi tergantung pada jenis pelatihan atau program yang diikuti. Beberapa pelatihan atau program dapat berlangsung hanya dalam beberapa hari atau minggu. Hal ini tergantung pada kompleksitas materi pelatihan dan pengembangan serta kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Sebelum mengikuti pelatihan, biasanya peserta akan diberikan informasi mengenai durasi dan jadwal pelatihan sehingga mereka dapat mempersiapkan waktu dan komitmen untuk mengikuti program tersebut. Selama saya menjadi *costumer service* Bank BTPN KC Jember, saya mendapatkan pelatihan via online menggunakan *Microsoft Teams* dan pelaksanaannya di kantor tapi setelah jam operasional selesai yakni dari jam 16.00 sampai jam 18.00 dan pelatihan tersebut hanya 1 hari saja.⁹⁵

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai berapa lama waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berlangsung (Arinda) *Teller* mengungkapkan :

Bank BTPN pernah memberikan pelatihan *Online* dan *Offline*, akan tetapi saya akhir-akhir ini masih mendapatkan pelatihan *online* yang dilaksanakan setelah jam operasional. Pelatihan yang pernah saya ikuti itu seperti pelatihan *Basic Service* yang biasanya untuk meningkatkan pemahaman *skill* kita untuk melayani nasabah, pengetahuan tentang produk-produk dll. Pelatihan itu via

⁹⁵ Dedeh diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

online menggunakan *Google Teams* yang hanya diikuti cuma 1 hari saja.⁹⁶

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai berapa lama waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berlangsung (*Erly Supervisor*) menanggapi :

Saya mendapatkan pelatihan yang diberikan oleh Bank BTPN akhir-akhir ini berupa pelatihan online. Dimana pelatihan ini berlangsung selama 3 hari dan dilakukan di rumah saya sendiri. Jadi selama 3 hari tersebut saya tidak masuk ke kantor karena pelatihan itu peserta pelatihan harus butuh konsentrasi yang tinggi dan biasanya pelatihan ini untuk karyawan yang memiliki jabatan.⁹⁷

Pertanyaan yang sama saya berikan kepada *Mobile Service officer* (*Dian*) mengungkapkan :

Saya mendapatkan pelatihan dari Bank BTPN berupa pelatihan online saja. Biasanya untuk pelatihan online ini hanya membutuhkan waktu 2-3 jam saja dalam 1 hari.⁹⁸

Dari hasil wawancara peneliti mengenai berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berlangsung (*Hanafi Back Office*) menanggapi :

Saya dari Bank BTPN mendapatkan pelatihan secara online dan offline. Dimana pada pelatihan online ini dilakukan setelah jam operasional dan biasanya hanya membutuhkan waktu 2-3 jam saja dalam 1 hari tersebut. Kemudian untuk pelatihan *offline* ini saya diundang oleh kantor *regional* di Surabaya dan pada saat pealtihan tersebut dilakukan 3 hari.⁹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan peneliti dapat menyimpulkan bahwa kurun waktu dalam pelatihan dan pengembangan

⁹⁶ Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹⁷ Erly, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹⁸ Dian, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

⁹⁹ Hanafi, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

itu tergantung dengan pelatihan atau pengembangan yang seperti apa yang diberikan karena setiap pelatihan itu memiliki kurun waktu yang berbeda-beda.

Kemudian, untuk pertanyaan wawancara apakah sudah mendapatkan promosi jabatan dari Bank BTPN. (Arinda) *Teller* menjelaskan :

Saya sebelumnya tidak ada promosi jabatan, akan tetapi pada sistem Bank BTPN ini bahwa semua karyawan operasional yang bagian *Costumer Service, Teller, Back Office* dan *Mobile service* akan selalu meroling jabatannya selama 4 tahun 1 kali. Seperti saya ini, tahun kemarin jadi *Back Office* dan sekarang jadi *Teller* Bank BTPN KC Jember.¹⁰⁰

Lalu peneliti menanyakan hal yang sama kepada (Dedeh) *Costumer Service*, beliau mengungkapkan :

Untuk promosi jabatan jawabannya sama seperti (Arinda) *Teller*, bahwa pada Bank BTPN ini setiap 4 tahun 1 kali pasti ditukar posisinya. Dulu saya sebagai *Teller* dan sekarang saya jadi *Costumer Service*.¹⁰¹

Kemudian peneliti wawancara apa yang direncanakan dalam mencapai posisi karier yang diinginkan. *Teller* (Arinda) bank BTPN cabang Jember mengungkapkan :

Saya hanya bisa melakukan apa yang bisa saya kerjakan dan selalu memberikan hal yang terbaik untuk saya, nasabah dan Bank BTPN. Karena di Bank BTPN untuk posisi ini setiap 4 tahun pasti ada pemindahan. Untuk memaksimalkan kemampuan saya, disiplin dan tanggung jawab dalam pekerjaan ini sangat penting. Melakukan upgrade pengetahuan dan *skill* dan yang terpenting bagi saya adalah saya harus menjaga sikap atau *attitude* dalam bekerja, karena percuma bisa di semua hal tetapi *attitude* kurang baik.¹⁰²

¹⁰⁰ Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

¹⁰¹ Dedeh, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

¹⁰² Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

Kemudian, peneliti menanyakan apa yang direncanakan dalam mencapai posisi karier yang diinginkan. (Dedeh) *Customer Service Bank BTPN Jember* menjawab :

Pada saat ini saya fokus bekerja dengan maksimal dan tidak setengah hati. Semangat dalam bekerja agar dapat memperoleh prestasi. Saya harus mampu mengumpulkan nasabah-nasabah baru untuk membuka aplikasi jenius, membuka tabungan dan lain-lain yang bisa menguntungkan dan meningkatkan Bank BTPN KC Jember. Intinya saya harus berprestasi di Bank BTPN KC Jember.¹⁰³

Penulis menanyakan tentang rencana dalam mencapai posisi karier yang diinginkan (Erly) *Supervisor* menyampaikan :

Dalam pencapaian karier kunci utama saya adalah kerja ikhlas sesuai SOP dan bersyukur sudah di percayai menjadi Supervisor Bank BTPN KC Jember. Dan untuk selebihnya saya pasrahkan kepada sang pencipta yaitu Allah SWT.¹⁰⁴

Kemudian, penulis mewawancarai tentang rencana untuk mencapai posisi karier yang diinginkan oleh *Mobile service officer* (Dian) menyampaikan :

Rencana saya dalam mencapai posisi karir yang diinginkan adalah focus dalam menjalani pekerjaan, karena dengan adanya kesalahan yang sedikit akan mempengaruhi proses operasional Bank BTPN KC Jember.¹⁰⁵

Dan yang terakhir penulis mewawancarai tentang rencana untuk mencapai posisi karier yang diinginkan pada (Hanafi) *Back Office* menyampaikan :

Rencana saya dalam mencapai posisi karier yang saya inginkan adalah focus dalam meraih prestasi dengan cara meningkatkan skill

¹⁰³ Dedeh, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

¹⁰⁴ Erly, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

¹⁰⁵ Dian, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

dan tidak menimbulkan kesalahan yang dapat mengakibatkan sistem operasional bank BTPN terganggu.¹⁰⁶

Jadi berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan dan dipahami bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank BTPN KC Jember sangatlah penting bagi setiap karyawan karena untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Bank BTPN memiliki tujuan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan yang mencakup peningkatan produktivitas kinerja, peningkatan keterampilan, memberikan wawasan tentang organisasi kepada karyawan, menghasilkan karyawan yang kompeten dalam bekerja, serta meningkatkan kualitas keahlian sejalan dengan perubahan teknologi dan perkembangan zaman. Melalui pelatihan (*training*) dapat dipastikan bahwa setiap karyawan dapat menganalisis suatu permasalahan serta mengambil sebuah keputusan, mendorong sikap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.

Bank BTPN menerapkan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan-karyawannya dilakukan agar terciptakan karyawan yang memahami fungsi dan tugasnya sebagai karyawan sehingga karyawan dapat memahami resiko dan pekerjaannya, juga dapat mengatasi *skill* dan *ettitude* dalam bekerja. Program pelatihan dan pengembangan karyawan dirancang untuk memudahkan manajemen SDM dalam melaksanakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang ada. Sebelum dilakukan pelatihan, evaluasi perlu dilakukan untuk menentukan

¹⁰⁶ Hanafi, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 31 Januari 2023

efektivitas, efisiensi biaya, dan apakah pelatihan tersebut memenuhi kebutuhan yang ada. Selama pelatihan berlangsung, bahan yang digunakan harus direview dan disetujui oleh semua pihak yang terlibat agar program pelatihan dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

2. Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan

Efektivitas merupakan pengukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bank BTPN telah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan SOP yang berlaku dan telah memenuhi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, seperti menciptakan karyawan yang mampu memahami kunci dan tugas sebagai karyawan di suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank BTPN telah berhasil mencapai tujuannya dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti mengenai hasil setelah dilaksanakannya pengembangan yang dilakukan, yang bisa dicapai oleh peserta karyawan berdasarkan kriteria. (Hikmatul Hasanah)

Branch Operation Manager menjelaskan :

Berdasarkan hasil dari pengembangan karier yang dilakukan pihak Bank BTPN untuk karyawan, sejauh ini sudah ada karyawan yang berhasil, yaitu saya sendiri (*Branch Operation Manager*) yang tadinya saya sebagai pegawai biasa yang sebelumnya menjadi *Customer Service, Teller* dan *Back Office*. Alhamdulillah sekarang saya diamanahi menjadi *Branch Operation Manager* cabang Jember. Untuk mencapai hal ini perlu banyak

sekali prestasi-prestasi yang saya kumpulkan selama saya bekerja di Bank BTPN.¹⁰⁷

Wawanvara mengenai apakah ada suatu peningkatan terhadap kinerja karyawan setelah Bank BTPN memberikan pelatihan kepada karyawan, (Hikmatul Hasanah) *Branch Operation Manager* mengungkapkan :

Setiap karyawan memerlukan proses untuk dapat meningkatkan kualitas kerja mereka, namun setelah dilakukan pelatihan, perusahaan dapat menilai kemampuan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari cara karyawan memahami materi yang diberikan, peningkatan ilmu pengetahuan peserta yang tercermin dari kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, perbaikan sikap karyawan yang lebih baik, peningkatan inisiatif, kecekatan, kemampuan bekerja sama dalam tim, dan peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan pada karyawan.¹⁰⁸

Hal yang sama penulis tanyakan kepada (Dedeh) *Costumer Service* menanggapi :

Saya juga mendapatkan pelatihan tentang jenius, dimana dalam pelatihan itu saya langsung diberi materi, pedoman dan praktek yang diberikan pelatih. Dari pelatihan tersebut saya sangat memahami cara-cara dalam pendaftaran *Jenius* serta menjelaskan secara detail kepada nasabah tentang produk jenius ini. Karena saya sebelumnya masih awam dengan pelayanan *Costumer Service*.¹⁰⁹

Kemudian hasil wawancara kepada (Arinda) *Teller* tentang pelatihan yang didapatkan dari Bank BTPN yaitu sebagai berikut :

Pelatihan yang saya dapatkan dari Bank BTPN adalah pelatihan online. Untuk pelatihan online yang saya dapatkan salah satu yaitu tentang *Fraud* dan *Apuppt*. Untuk pelatihan *Fraud* ini yaitu pelatihan yang dapat meningkatkan karyawan untuk tidak melakukan hal-hal yang menimpang dan dapat merugikan diri

¹⁰⁷ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

¹⁰⁸ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

¹⁰⁹ Dedeh, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

sendiri, nasabah dan BTPN. Adapun juga pelatihan *Apuppt* yaitu pelatihan untuk karyawan agar bisa mengetahui transaksi-transaksi yang merugikan, pencucian uang, terorisme dan lain-lain.¹¹⁰

Pertanyaan yang sama penulis tanyakan kepada (Erly) *Supervisor* menjelaskan :

Untuk yang kemarin yaitu pelatihan tentang pelatihan *supervisory skill* dibuat khusus untuk mengembangkan kemampuan *supervisor* dan dapat memberikan kontribusi *leader* di setiap unit kerjanya. Pelatihan ini dilakukan dengan *online* selama 3 hari. Disini saya sangat membutuhkan focus untuk mengikutinya, karena yang diberikan tidak hanya materi saja, namun juga ada soal yang diberikan.¹¹¹

Pertanyaan mengenai pelatihan yang didapatkan dari Bank BTPN KC Jember (Hanafi) *Back Office* :

Saya pernah mengikuti pelatihan yang diberikan Bank BTPN yaitu pelatihan *In Class Training* dan *Online Treaining*. Untuk *in class training* ini saya mendapatkan undangan dari Bank BTPN *Regional* yang berada disurabaya dan di sana saya mengikuti selama 3 hari. Pelatihan tersebut tentang ruang lingkup pekerjaan dan aktifitas *back office*, penerapan prinsip anti pencucian uang dan pemberantas pendanaan terorisme bagi petugas. Kemudian untuk *online training* saya pernah mengikutinya, namun untuk pelatihan online ini biasanya lebih banyak untuk mengerjakan soal dan ada juga satu atau dua materi yang diberikan.¹¹²

Kemudian pertanyaan yang sama kepada (Dian) *Mobile Service Officer* tentang pelatihan apa saja yang ia dapatkan dari Bank BTPN ia mengungkapkan :

Hingga saat ini, saya hanya menerima pelatihan secara daring atau *online training* dan belum ada kesempatan untuk mengikuti pelatihan tatap muka atau *in class training*. Saya berharap jika ada

¹¹⁰ Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

¹¹¹ Erly, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

¹¹² Hanafi, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

kesempatan untuk mengikuti pelatihan di masa depan, Bank BTPN dapat mempertimbangkan saya sebagai peserta.¹¹³

Pihak Bank BTPN memberikan pelatihan dan pengembangan kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang baik. Pelatihan tersebut disesuaikan dengan tugas dan kebutuhan masing-masing karyawan. Bank BTPN berkomitmen untuk memberikan pelatihan dan pengembangan yang terbaik agar karyawan dapat menguasai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Dengan memberikan pelatihan yang sesuai, Bank BTPN berharap dapat membantu karyawan dalam mengembangkan potensi mereka dan mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Lalu penulis menanyakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sudah memenuhi target atau sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak bank setelah dilakukannya pelatihan dan pengembangan terhadap para karyawannya (Hikmatul Hasanah) *Branch*

Operation Manager menyampaikan :

Setelah diberikan pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat merasakan peningkatan kinerja, kedisiplinan, dan cekatan dari karyawan. Para karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dan berkualitas bagi perusahaan. Mereka juga diharapkan dapat lebih memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta memiliki kemampuan untuk menguasai bidang pekerjaan masing-masing. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, perusahaan berharap dapat membantu karyawan dalam mengembangkan karier mereka saat ini dan di masa depan. Hal ini juga dapat memotivasi para karyawan untuk

¹¹³Dian, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

terus belajar dan mengembangkan diri, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bersama.¹¹⁴

Pertanyaan berikutnya apakah karyawan sudah teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan. (Arinda) *Teller* menyampaikan :

Selama ini, saya telah melakukan pekerjaan dengan teliti dan mengikuti instruksi dari atasan. Meskipun terkadang masih terjadi kesalahan, namun kesalahan tersebut tidak berdampak besar dan dapat diperbaiki. Saya menyadari bahwa sebagai karyawan, tidaklah mungkin untuk tidak membuat kesalahan dalam bekerja. Namun, saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan tersebut dan belajar dari pengalaman agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik di masa yang akan datang. Saya berharap dapat terus belajar dan berkembang sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik lagi bagi perusahaan.¹¹⁵

Kemudian hal yang sama peneliti tanyakan kepada informan apakah sudah teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan. (Dedeh) *Costumer Service* menyampaikan :

Saya selalu berusaha untuk bekerja secara teliti dan memeriksa kembali pekerjaan saya jika diperlukan. Apabila atasan memberikan tugas dan tanggung jawab, saya merasa dituntut untuk melaksanakannya dengan baik dan sesuai dengan harapan atasan saya. Saya berusaha untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dan memastikan bahwa pekerjaan yang saya kerjakan memenuhi standar kualitas yang diinginkan.¹¹⁶

Dari hasil wawancara peneliti terhadap informan tentang ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. (Hanafi) *Back Office* menyampaikan :

Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan seteliti mungkin agar tidak melenceng dari apa yang atasan saya berikan. Saya juga percaya bahwa dalam

¹¹⁴ Hikmatul Hasanah, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 20 Februari 2023

¹¹⁵ Arinda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 27 Februari 2023

¹¹⁶ Costumer Service, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 27 Februari 2023

menyelesaikan tugas, dibutuhkan sikap sabar, ikhlas, dan jujur. Hal ini penting agar pekerjaan yang kita kerjakan dapat menghasilkan hasil yang sesuai dengan yang kita harapkan. Saya berkomitmen untuk selalu menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya.¹¹⁷

Pertanyaan sama yang dilakukan peneliti tanyakan kepada informan berikutnya tentang apakah sudah teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan. (Dian) *Mobile service officer* menyampaikan :

Saya selalu berupaya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya. Saya juga berusaha untuk bekerja sesuai dengan *job desk* masing-masing serta disiplin dalam menjalankan tugas-tugas tersebut. Namun, yang paling penting adalah integritas dan kejujuran dalam bekerja. Saya berkomitmen untuk selalu menjunjung nilai-nilai tersebut dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa *Branch Operation Manager* telah mempersiapkan peserta sesuai dengan yang dianalisis pada tahap awal penentuan kebutuhan, sehingga pihak Bank BTPN dapat memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawannya.

Sasaran dari suatu program pelatihan karyawan adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini atau di masa yang akan datang. Sementara itu, pengembangan karyawan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan untuk kepentingan jabatan yang akan datang. Setiap personal perusahaan

¹¹⁷ Hanafi, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 27 Februari 2023

¹¹⁸ Dian, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 27 Februari 2023

dituntut untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik agar perusahaan dapat semakin berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan nilai positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan.

C. Pembahasan Temuan

Setelah data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi yang sudah dilakukan berdasarkan fokus masalah. Data tersebut disajikan dan di analisis melalui pembahasan temuan. Maka dalam hal ini peneliti akan membahas temuan-temuan dilapangan mengenai Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, sebagai berikut :

1. Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan

Keahlian atau skill merupakan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Keahlian dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman kerja di sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan yang awalnya tidak memiliki keahlian dapat meningkatkan keterampilannya selama bekerja di perusahaan tersebut. Untuk menghindari

kesalahpahaman, perlu dijelaskan tentang proses pelatihan, yang terdiri dari penentuan kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan.

Bank BTPN telah melaksanakan pengembangan karyawan untuk memperbarui semangat kerja mereka. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memberikan rasa tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Untuk menghindari kesalahpahaman, perlu dijelaskan bahwa pengembangan karyawan terdiri dari empat tahap, yaitu perencanaan karier, pengembangan karier, pengembangan organisasi, dan manajemen penilaian kinerja. Dengan pengembangan ini, diharapkan karyawan Bank BTPN dapat menjadi lebih baik dari sebelumnya dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan Bank BTPN KC Jember, dapat disimpulkan bahwa *Branch Operation Manager* Bank BTPN KC Jember juga melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Terdapat beberapa tugas yang telah dilakukan oleh *Branch Operation Manager* dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu sebagai berikut :

a. Pelatihan

1) Penentuan kebutuhan pelatihan

Dalam penentuan pelatihan pihak *Branch Operation Manager* telah melaksanakan beberapa kegiatan yaitu :

- a) Analisis organisasi
 - b) Analisis pekerjaan
 - c) Analisis individual
- 2) Perencanaan pelatihan

Dalam perencanaan pelatihan pihak *Branch Operation Manager* telah melaksanakan beberapa kegiatan yaitu :

- a) Mempersiapkan peserta pelatihan
 - b) Melihat kemampuan
 - c) Materi dari pelatihan
- 3) Pelaksanaan pelatihan

Untuk tercapainya suatu kegiatan yang efektif maka pihak *Branch Operation Manager* melihat kondisi pelatihan :

- a) Lokasi pelatihan
 - b) Sarana dan prasarana
- 4) Penilaian pelatihan

Agar tercapainya pelatihan yang berhasil maka *Branch Operation Manager* melakukan hal berikut :

- a) Kriteria dalam evaluasi
 - b) Rancangan percobaan dalam evaluasi
- b. Pengembangan
 - 1) Perencanaan karier
 - 2) Pengembangan karier
 - 3) Pengembangan organisasi

4) Manajemen dan penilaian kinerja

Bank BTPN KC Jember telah melaksanakan penilaian kinerja karyawan sebagai upaya untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan melaksanakan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan yang telah diberikan. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, diharapkan mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih profesional. Sebagai perusahaan, Bank BTPN KC Jember mengharapkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan dapat memberikan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun, dalam kenyataannya tidak semua pelatihan berjalan dengan lancar dan sukses. Terkadang, meskipun karyawan telah dilatih, kemauan dan kemampuan mereka dalam bekerja tetap tidak berubah.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank BTPN KC Jember telah menjalani pelatihan dan pengembangan dengan baik, sesuai dengan indikator yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang dilakukan oleh Branch Operation Manager Bank BTPN telah berjalan dengan baik dan efektif, karena mereka memiliki sistem penilaian yang memadai terhadap karyawan Bank BTPN KC Jember. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan sangat membantu para karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka secara optimal.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara untuk membantu mencapai kemampuan terbaik yang dimiliki oleh karyawan, yang nantinya akan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari proses pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada saat ini, Bank BTPN KC Jember menyadari bahwa aset yang sangat berharga dalam perusahaan adalah karyawan yang ada di dalam lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, investasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan dianggap penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif dan efisien, sehingga dapat berkontribusi positif terhadap keberhasilan perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan yang baik dapat memberikan banyak manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Dalam jangka pendek, pelatihan dan pengembangan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan, meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan, serta memecahkan permasalahan operasional yang ada di perusahaan. Dalam jangka panjang, pelatihan dan pengembangan dapat memberikan peluang promosi karyawan melalui program pengembangan karier, meningkatkan kualitas kerja karyawan, dan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan menginvestasikan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai salah satu upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bank BTPN melakukan pelatihan dan pengembangan kepada setiap karyawan di Bank BTPN KC Jember agar dapat meningkatkan keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Karyawan yang menjalani pelatihan mampu menguasai dan memahami materi-materi dengan lebih baik, serta mendapatkan ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik dan percaya diri. Hasilnya, karyawan yang baru dilatih dapat menjalankan tugas dengan baik pada proses yang telah ditentukan, dan ini berdampak positif pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan merupakan aset penting yang menjamin kelancaran penyelenggaraan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan yang terampil, cekatan, dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan, sehingga manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap pengelolaannya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif terhadap peningkatan produktivitas kinerja karyawan di Bank BTPN KC Jember. Temuan ini mendukung beberapa teori yang menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa teori tersebut benar adanya.

Oleh karena itu, setiap perusahaan berupaya untuk terus meningkatkan produktivitas kinerja karyawan mereka. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah melalui pelatihan dan pengembangan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan di Bank BTPN KC Jember. Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan memperkuat kerja sama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan dapat membuat karyawan lebih percaya diri, meningkatkan rasa puas dalam bekerja, dan memperoleh penghargaan yang lebih baik. Dengan meningkatkan produktivitas karyawan, maka secara otomatis dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan di Bank BTPN KC Jember telah berhasil meningkatkan kinerja karyawan yang sebelumnya kurang memuaskan. Pelatihan dan pengembangan juga telah meningkatkan keahlian karyawan, membantu memecahkan permasalahan operasional, dan meningkatkan kualitas kerja karyawan, yang semuanya sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik pelatihan dan

pengembangan yang dilaksanakan oleh perusahaan, maka semakin meningkat juga produktivitas kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

2. Efektivitas Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan.

Efektivitas adalah keadaan yang mencerminkan tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Setelah melakukan wawancara dengan karyawan dari berbagai profesi di Bank BTPN KC Jember, peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh Bank BTPN sangat efektif bagi karyawan, jika diukur dengan kriteria tertentu. Dapat dikatakan bahwa efektivitas pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh Bank BTPN KC Jember cukup efektif. Hal ini dapat dinilai berdasarkan empat kriteria berikut :

a. Kriteria pendapat

1) Kemampuan dalam memahami materi

Berdasarkan hasil pelatihan bahwa setiap karyawan Bank BTPN KC Jember telah memperoleh pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya dan mampu menguasai dan memahami materi-materi lebih baik.

b. Kriteria belajar

1) Ilmu Pengetahuan Bertambah

Setelah dilakukan pelatihan dan pengembangan dari Bank BTPN KC Jember para karyawan yang dilatih mendapatkan ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan dan lebih percaya diri dalam melakukan suatu pekerjaan.

2) Kemampuan dalam Pekerjaan Meningkat (*Skill*)

Para karyawan yang baru dilatih telah mampu melakukan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. Kemudian dengan adanya pengembangan juga karyawan dapat memahami dan mengerti tugas profesi yang lain dan juga dapat menambahkan skill dari karyawan tersebut.

c. Kriteria perilaku

1) Mampu menentukan sikap (*Attitude*)

Setelah dilakukan pelatihan, karyawan dapat memiliki sikap minat dan kesabaran atas pekerjaan yang dilakukan dalam sehari-hari.

2) Memiliki inisiatif dan pemecahan masalah

Para peserta pelatihan merupakan karyawan Bank BTPN Jember yang telah dilakukan pelatihan mampu mengatasi berbagai masalah, menentukan solusi yang tepat serta mempunyai inisiatif

yang tinggi dalam pemecahan masalah pada pekerjaan yang dilakukannya.

3) Kooperatif dan mampu bekerjasama

Penilaian terhadap karyawan dalam hal kerja sama, seorang karyawan mampu melakukan kerjasama antar sesama rekan kerjanya, sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan satu sama lain dan dapat memecahkan masalah beberapa pekerjaan secara bersama-sama demi kemajuan bank.

d. Kriteria hasil

1) Memiliki kualitas kerja yang baik

Para peserta yang telah selesai mengikuti pelatihan mengalami perubahan seperti meningkatnya penjualan, tercapainya target yang diberikan atasan, disiplin, tanggung jawab, serta tingkat absen menjadi berkurang.

Pelatihan kerja yang efektif memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Bank BTPN KC Jember merasakan banyak manfaat dari hasil pelatihan karyawan yang dilakukan, antara lain memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan mutu hasil kerja, dan meningkatkan keterampilan dan keuntungan. Dan berdasarkan hasil penelitian sesuai dengan teori dan pedoman wawancara, perencanaan pelatihan dan pengembangan peserta pelatihan dan pengembangan di Bank BTPN KC Jember telah sesuai

dengan *Standar Operasional Prosedur* (SOP). Peserta pelatihan mengikuti kegiatan tersebut dengan penuh semangat dan percaya diri, dilihat dari kemampuan peserta pelatihan dan pengembangan dapat menguasai materi-materi pelatihan, dan langsung menerapkan materi dan ilmu pengetahuan tersebut sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Kemudian, dalam pelaksanaan pelatihan Bank BTPN KC Jember ada yang melaksanakannya di dalam lingkungan perusahaan dengan sistem *in class training* atau pelaksanaan pelatihan pengembangan diluar organisasi yang memberikan pengalaman, ilmu dan suasana yang berbeda kepada karyawan dengan dilatih oleh pelatih-pelatih profesional dari luar organisasi.

Di sisi lain, *online training* atau pelatihan *online* menjadi alternatif yang lebih sederhana karena karyawan dapat memperoleh pembelajaran dari pelatih profesional secara elektronik (*e-learning*) yang dapat diakses melalui internet dan dilakukan di mana saja.

Hasil dari sistem pelaksanaan perkembangan yang terjadi pada karyawan, Bank BTPN Jember menggunakan sistem rotasi setiap 4 tahun 1 kali dengan kebutuhan organisasi dan lamanya karyawan bekerja agar dapat mendapatkan pengalaman yang luas.

Hasil evaluasi pelatihan yang dilakukan oleh Bank BTPN KC Jember yaitu setiap karyawan yang telah memperoleh pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dan mampu menguasai dan memahami materi-materi yang diberikan lebih baik. Setelah dilatih, para

karyawan memiliki pengetahuan yang cukup sehingga mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dan lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan. Para karyawan yang baru dilatih juga dapat menyelesaikan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kemudian untuk hasil evaluasi dari pengembangan karier karyawan Bank BTPN KC Jember yaitu memberikan kesempatan yang sama dalam mengerjakan profesi tersebut, jika performa dari karyawan tersebut setelah dipindahkan pekerjaan menurun akan diberi tindakan khusus dari *Branch Operation Manager*. Kemudian Bank BTPN KC Jember juga memberikan sistem kontrak kepada beberapa karyawannya adalah maksimal 2 (dua) tahun. Untuk pengangkatan karyawan tetap, apabila karyawan tersebut dapat menunjukkan prestasi kerjanya dengan baik maka akan mendapatkannya.

Hal yang menjadi faktor pendukung efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember yaitu kualitas dan perilaku sumber daya manusia (karyawan), karena karyawan yang berkualitas akan lebih cepat tanggap terhadap pelatihan yang diberikan, pengelolaan waktu yang tepat, pengetahuan yang luas dan penguasaan materi dari tim pengajar (*Trainee*), alat teknologi yang digunakan berperan penting dalam kelancaran pelatihan lebih kondusif. Kebijakan dan praktek manajemen yang ada pada Bank BTPN KC Jember yang tepat.

Setelah melalui pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan Bank BTPN KC Jember meningkat secara signifikan. Mereka lebih memahami dasar-dasar ilmu perbankan dan mampu mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Karyawan juga lebih memahami tugas dan tanggung jawab di bidang kerjanya masing-masing, sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian di Bank BTPN KC Jember yaitu karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan akan menjadi lebih baik, lebih paham dengan tujuan yang dimaksud oleh perusahaan, lebih rajin dalam bekerja, para karyawan mampu bekerja melayani dengan baik dan ramah. Contohnya yang dilakukan oleh *Costumer Service* dan *Teller* Bank BTPN KC Jember ketika ada nasabah yang datang, maka karyawan tersebut memberikan perilaku yang sopan, memberikan penjelasan kepada nasabah, menjawab pertanyaan nasabah dengan sabar dan tidak emosi karena mayoritas dari nasabah Bank BTPN KC Jember adalah lansia.

Hasil tersebut peneliti mengamati hasil penelitian bahwa para karyawan Bank BTPN KC Jember cukup berhasil dalam efektivitas pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena Bank BTPN KC Jember menjunjung tinggi kualitas dan perilaku karyawannya sehingga dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan, pengelolaan waktu yang tepat, fasilitas yang digunakan memadai dan kebijakan dan praktek manajemen yang diterapkan yang diberikan dapat

mendukung jalan pelatihan dan pengembangan yang baik untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas. Hal ini dibuktikan dengan penghargaan nasional Bank BTPN sebagai *The Best Jenius Selling*, *The Best Branch Operation Manager* serta penghargaan lainnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan yang berjudul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan”, peneliti dapat menyimpulkan hal-hal berikut :

1. Bank BTPN KC Jember melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan 3 metode yaitu *In Class Training*, *Online Training* dan *Development* (rotasi kerja). Sebab dengan metode pelatihan *In Class Training* dan *Online Training* karyawan mendapatkan ilmu-ilmu yang luar biasa dan dapat diterapkan pada saat proses pekerjaan berlangsung. Kemudian untuk metode pengembangan di Bank BTPN KC Jember ini dengan rotasi kerja yang mampu meningkatkan dan menambah *skill* dari seorang karyawan itu sendiri. Dengan metode ini terbukti sangat efektif untuk karyawan Bank BTPN KC Jember.

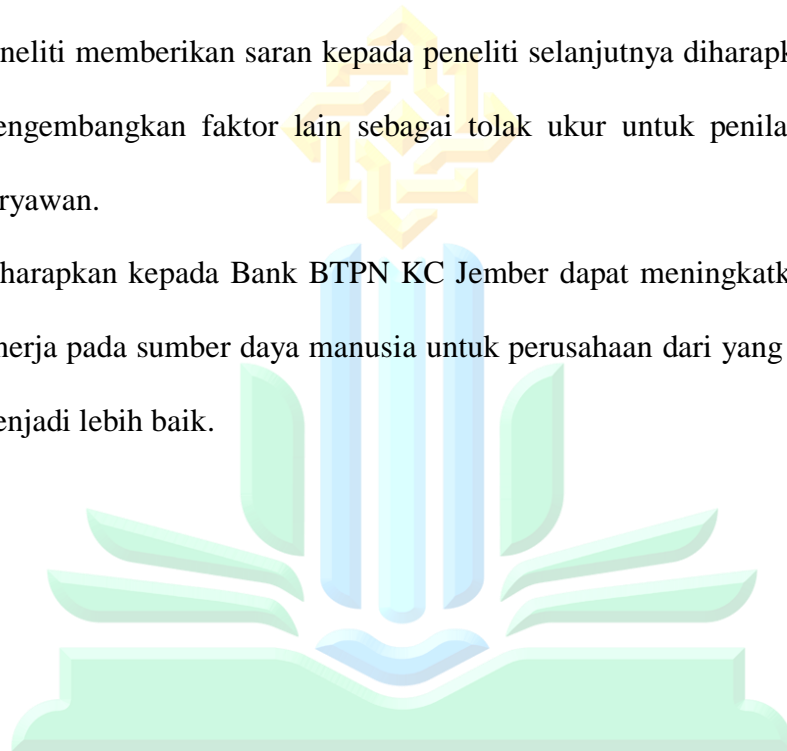
2. Efektivitas pelatihan dan pengembangan kinerja karyawan Bank BTPN KC Jember telah berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini terjadi karena Bank BTPN KC Jember melakukan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan karyawan. Sehingga kinerja karyawan Bank BTPN KC Jember setelah diadakan pelatihan karyawan menjadi paham dengan dasar-dasar ilmu perbankan, karyawan lebih memahami bidang kerjanya masing-masing, karyawan lebih semangat mengerjakan pekerjaan

dan memperoleh arahan yang baik dari pemateri atau juga arahan dari senior internal itu sendiri.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diberikan pada pembahasan sebelumnya, maka saran penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan faktor lain sebagai tolak ukur untuk penilaian kinerja karyawan.
2. Diharapkan kepada Bank BTPN KC Jember dapat meningkatkan kualitas kinerja pada sumber daya manusia untuk perusahaan dari yang sudah baik menjadi lebih baik.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Afandi, Pandi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Nusa Media, 2018.
- Ali Sodik, Sandu Siyoto. Dasar Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Arikunto, Suharsimi. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Citra, 2006.
- Aan Komariah, Djam'an Satori. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: alfabeta, 2000.
- Bangun, Wilson. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Bastian, Indra. Pendidikan Akuntansi. Yogyakarta: Erlangga, 2006.
- Busro, Muhammad. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana, 2018.
- Chaerudin, Ali. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM. Jakarta: CV Jejak, 2019.
- Efendi Sofyan, Singarimbun Masri. Metode Penelitian Survey. Jakarta: LP3ES, 1995.
- Faosal, Sanafiah. Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial. Surabaya : Usaha Nasional, 2002.
- Fahmi, Irham. Manajemen Kinerja Teori dan aplikasi. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Fattah, A. Hussein. Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin dan Efikasi Diri. Yogyakarta: Elmatara, 2017.
- Fatoni, Abdurrahman. Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Gulo. Metodologi Reserch. Yogyakarta: Andi Ofset, 2002.
- Handoko T, Hani. Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE, 2014.
- Haryono, Edi. Sarapan Pagi & Produktivitas. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2015.

- Hasibun, Melayu. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Idrus, Muhammad. Metode Penelitian Ilmu Sosial. Jakarta: Erlangga, 2008.
- J Meleong, Lexy. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Kasmir. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rajawali Pers, 2016).
- Kaswan. Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM. Bandung: 2019.
- Lane Kotler, Philip Kotler. Manajemen Pemasaran edisi ketiga Jilid 1. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Mangkuprawira, Sjafriz. Horison Bisnis, Manajemen dan sumber daya Manusia. Yogyakarta: PT. Gramedia, 2019.
- Muhammad. Manajemen Dana Bank Syariah. Yogyakarta: CV. Adiputra, 2004.
- Nangkunegara, A.A. Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Rian, Asri Laksmi. Manajemen Sumber daya Manusia Masa Kini. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.
- Setoo, Suryadi Perwiro. Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh. Jakarta : Bumi Aksara, 2001.
- Sudjana, Nana. Penelitian dan Penilaian. Bandung : Sinar Baru, 1989.
- Sugiyono. Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: alfabeta, 2015.
- Sukirno, Sadono. Makro Ekonomi Teori Pengantar. Jakarta: Grafindo Persada, 2006.
- Suharso, Ana Retnoningsih. Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi lux. Semarang: Widya Karya, 2014.
- Suparyadi, H. Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2015.
- Wibowo. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Andi, 2018.

Jurnal dan Penelitian lainnya :

Azhari, Erlita Intan. "Efektifitas Pelatihan dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kinerja Pada PT. Bank Syariah Indonesia TBK KC Bengkulu S Parman 2". Skripsi, IAIN Bengkulu, 2021.

Busono, Genot Agung. "Pengaruh Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perada Sawit Mas (Psm) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir", *MUQTASHID*, Vol.1, No.01, Maret 2016.

Halawa, Luter Elson. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Maniamolo Kabupaten Nias Selatan". Skripsi, STIE Nias Selatan, 2019.

Harahap, Erlina Sari. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwa Prudential Cabang Medan". Skripsi, UIN Sumatera Utara Medan, 2019.

Khurotin, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Beon Intermedia Cabang Malang". Skripsi, Universitas Brawijaya, 2018

Munawaroh, Nining "Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia di MTS Darul Huda Banjar Lampung." Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2018

Ningsih, Suci Septia. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BSI Syariah KC Madiun." Skripsi, IAIN Ponorogo, 2019.

Puteri, Amelia Damayanti. "Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal Jawa tengah. Sripsi, IAIN Purwokerto, 2017

Santi, Nia Febrika. "Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung." Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2020

Sari, Dzatniati. "Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Anggaran II – Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan". Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016.

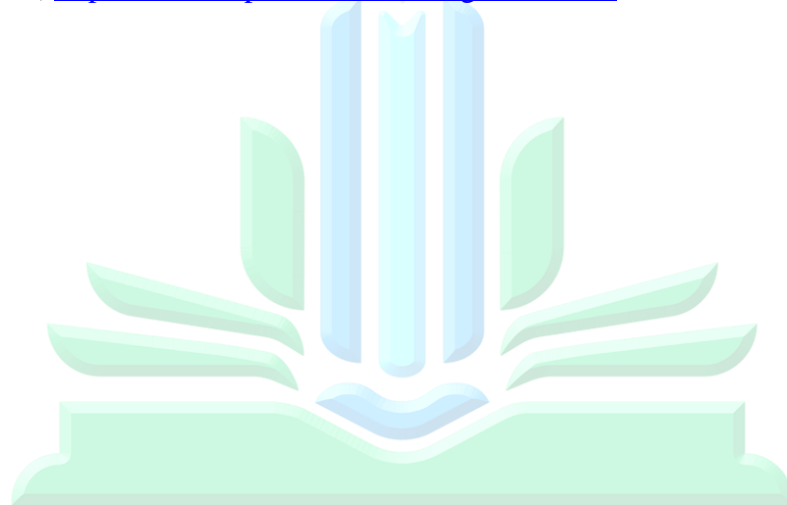
Sitepu, M. Rijali Malik, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT.Antarmitra Sembada Cabang Medan” Skripsi, Universitas Medan Area, 2019

Sypriyant, Shinta M. Hutajudul. Tindakan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada PT. Inalum Kabupaten Batubara, Jurnal Bisnis Administrasi, Vol 02, nomer 02, 2013.

Website :

Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN," Bank BTPN, diakses 17 Oktober 2022, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/sekilas-btpn>

Bank BTPN, "Tentang Kami Bank BTPN : Misi, Visi dan Nilai-nilai", diakses 9 Januari 2023, <https://www.btpn.com/id/tentang-kami/mvv>



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metodelogi Penelitian	Fokus Penelitian
Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan	<p>A. Implementasi Pelatihan dan pengembangan karyawan</p> <p>B. Meningkatkan produktivitas kinerja Karyawan</p>	<p>A. Implementasi</p> <p>B. Pelatihan</p> <p>C. Pengembangan</p> <p>D. Produktivitas</p> <p>E. Kinerja Karyawan</p>	<p>A. Pengertian Implementasi</p> <p>A. Pengertian pelatihan</p> <p>B. Tujuan pelatihan</p> <p>C. Indikator pelatihan</p> <p>D. Jenis-jenis pelatihan</p> <p>E. Metode pelatihan</p> <p>F. Evaluasi hasil program pelatihan</p> <p>A. Pengertian pengembangan</p> <p>B. Tujuan Pengembangan</p> <p>C. Jenis-jenis pengembangan</p> <p>D. Tolak ukur dan kendala-kendala pengembangan karyawan</p> <p>A. Pengertian Produktivitas</p> <p>B. Indikator produktivitas</p>	<p>Informan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Branch Operation Manager</i> 2. <i>Sales Marketing Officer</i> 3. <i>Supervisor</i> 4. <i>Back Office</i> 5. <i>Customer Service</i> 6. <i>Teller</i> <p>Kepustakaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buku 2. Jurnal 	<p>A. Pendekatan penelitian : Kualitatif</p> <p>B. Jenis penelitian : penelitian lapangan</p> <p>C. Teknik pengambilan sampel : <i>Purposive Sampling</i></p> <p>D. Teknik pengumpulan data :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi <p>E. Analisis data</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pengumpulan data b. Reduksi data c. Penyajian data d. kesimpulan <p>F. keabsahan data :</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan? 2. Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan?

			<p>kinerja</p> <p>C. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas</p> <p>A. Pengertian kinerja karyawan</p> <p>B. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan</p> <p>C. Tujuan penilaian kinerja</p> <p>D. Manfaat penilaian kinerja karyawan</p>		<p>a. Triangulasi</p> <p>b. Pemeriksaan teman sejawat</p>	
--	--	--	--	--	---	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bagus Satrio
NIM : E20191213
Program Studi : Perbankan Syariah
Jurusan : Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "*Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan*" secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 13 April 2023

Saya yang menyatakan,



Bagus Satrio
NIM. E20191213

PEDOMAN PENELITIAN

A. Pedoman Observasi

1. Observasi terhadap sarana dan prasarana Bank BTPN KC Jember
2. Observasi terhadap implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan
3. Observasi terhadap efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

B. Pedoman Wawancara

Fokus Penelitian :

1. Bagaimana implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Pertanyaan :

- 1) Apakah Bank BTPN KC Jember sudah melaksanakan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan *Standart Operasional Prosedur (SOP)* ?
- 2) Apa saja bentuk pelatihan yang diterapkan Bank BTPN dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ?
- 3) Apakah pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan Bank BTPN ?
- 4) berapa lama waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berlangsung ?

2. Bagaimana efektivitas pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC Jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

- 1) Apakah ada peningkatan terhadap kinerja karyawan setelah Bank BTPN memberikan pelatihan kepada karyawan ?
- 2) Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sudah memenuhi target sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak Bank setelah dilakukannya pelatihan dan pengembangan terhadap para karyawannya ?

- 3) Apakah karyawan sudah teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan ?
- 4) apakah sudah mendapatkan promosi jabatan dari Bank BTPN ?
- 5) apa yang direncanakan dalam mencapai posisi karier yang diinginkan ?



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <https://febi.uinkhas.ac.id/>

Nomor : B-106 /Un.22/7.a/PP.00.9/01/2023 24 Januari 2023
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Kepala BTPN KC Jember
Jl. Kalimantan, Kajan Timur, Sumpersari, Jember

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Bagus Satrio
NIM : E20191213
Semester : VIII (Delapan)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Perbankan Syariah

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurul Widyawati Islami Rahayu



SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Hikmatul Hasanah
Jabatan : Branch Operation Manager

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Bagus Satrio
NIM : E20191213
Semester : VIII (Delapan)
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan / Prodi : Perbankan Syariah
Instansi : UIN Khas Jember

Telah selesai melakukan penelitian di Bank BTPN KC Jember terhitung mulai 25 Oktober 2022 sampai dengan 15 Maret 2023 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank BTPN KC Jember dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan”.

Demikian Surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Mengetahui, Rabu 15 Maret 2023

Branch Operation Manager

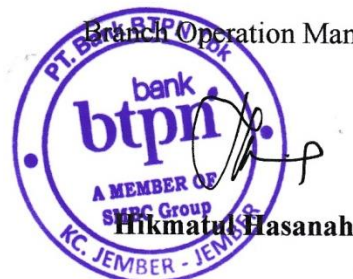

Hikmatul Hasanah

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No	Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	25 Oktober 2022	Peneliti mengantarkan surat ijin penelitian kepada Bank BTPN KC Jember	↷
2	26 Oktober 2022	Peneliti melakukan wawancara di Bank BTPN KC Jember	↷
3	28 Oktober 2022	Peneliti melakukan observasi di Bank BTPN KC Jember	↷
4	30 Januari 2023	Peneliti melakukan wawancara terhadap informan di Bank BTPN KC Jember	↷
5	31 Januari 2023	Peneliti melakukan wawancara terhadap informan di Bank BTPN KC Jember	✍
6	20 Februari 2023	Peneliti melakukan wawancara kepada informan di Bank BTPN KC Jember	✍
7	27 Februari 2023	Peneliti melakukan wawancara kepada informan di Bank BTPN KC Jember	✍
8	15 Maret 2023	Peneliti meminta surat selesai penelitian di Bank BTPN KC Jember dan berterima kasih kepada Bank BTPN KC Jember untuk dilakukan Penelitian skripsi	↷

Jember, 15 Maret 2023

Branch Operation Manager



Hikmatul Hasanah

DOKUMENTASI

(Lokasi Bank BTPN KC Jember)

Tampak dalam



Tampak luar



Wawancara dengan Ibu Hikmatul Hasanah



Wawancara dengan ibu Erly Dwi Agustin



Wawancara dengan Bapak Hanafi



Wawancara dengan ibu Dedeh Nifiandini



Wawancara dengan ibu Arinda Febrianti



Wawancara dengan ibu Dian Arif Ana





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: <http://uinkhas.ac.id>



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Nomor : B-6.PS/Un.22/7.d/PP.00.9/04/2023

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : Bagus Satrio
NIM : E20191213
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul : implementasi pelatihan dan pengembangan karyawan Bank BTPN KC jember dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 30%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 06 April 2023
An. Dekan
Kepala Bagian Akademik
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : Bagus Satrio
NIM : E20191213
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 15 Maret 2000
Alamat : Jl Merpati no 19 RT/RW 002/007 Dusun Jubung
Lor Kecamatan sukorambi Kabupaten Jember
Telp/Hp : 081330837757
Email : bagussatrio019@gmail.com
Riwayat pendidikan :

1. TK As-Shofa Jubung (2006-2008)
2. SDN Jubung 03 (2008-2013)
3. SMPN 10 Jember (2013-2016)
4. SMK Sunan Ampel (2016-2019)
5. UIN Kiai Achmad Siddiq Jember :
 - a. Fakultas/Prodi : FEBI/Perbankan Syariah
 - b. Angkatan : 2019
 - c. NIM : E20191213

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R