



**PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
*BUILDING CAPACITY* PADA MASA PANDEMI COVID-19  
DI BANK BTN KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**Oleh:**

**Nur Laili Agustin**  
NIM: E20181025

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
JUNI 2025**



**PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
*BUILDING CAPACITY* PADA MASA PANDEMI COVID-19  
DI BANK BTN KABUPATEN JEMBER**

**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:**

**Nur Laili Agustin**

NIM: E20181025

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
JUNI 2025**



**PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
*BUILDING CAPACITY* PADA MASA PANDEMI COVID-19  
DI BANK BTN KABUPATEN JEMBER**

**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

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
Oleh:  
Nur Laili Agustin  
NIM: E20181025  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Disetujui Pembimbing



**Ana Pratiwi, M.S.A**  
**NIP. 198809232019032003**

**PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN MELALUI  
BUILDING CAPACITY PADA MASA PANDEMI COVID-19  
DI BANK BTN KABUPATEN JEMBER**

**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 : Kamis  
Tanggal : 19 Juni 2025

Tim Penguji

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Ketua

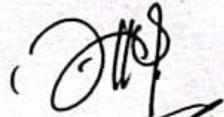
Sekretaris

  
Aminatus Zahriyah, SE.M.Si.  
NIP. 198907232019032012

  
Fatimatuz Zahro, S.H.I., M. SEI  
NIP. 199508262020122007

Anggota:

1. Dr. Nur Ika Mauliyah, SE., M.Ak.
2. Ana Pratiwi, M.S.A

 )  
 )

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

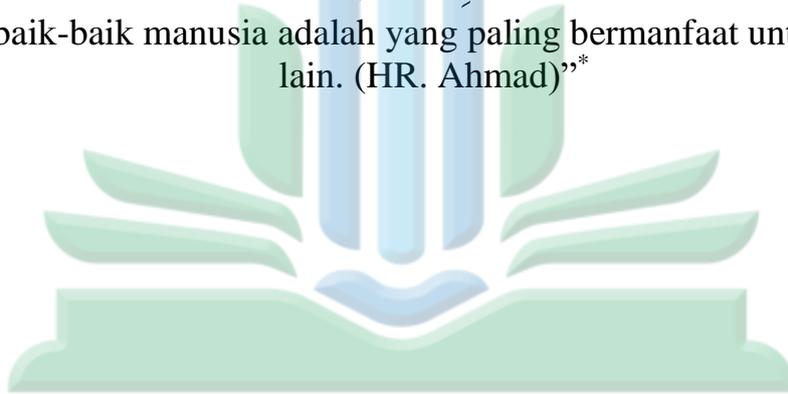




**MOTTO**

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat untuk orang lain. (HR. Ahmad)”\*



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

---

\* Musthafa Dieb Al-Bugha, 100 Hadits Pilihan (Jakarta: Gema Insani, 2010), hlm. 50–51.

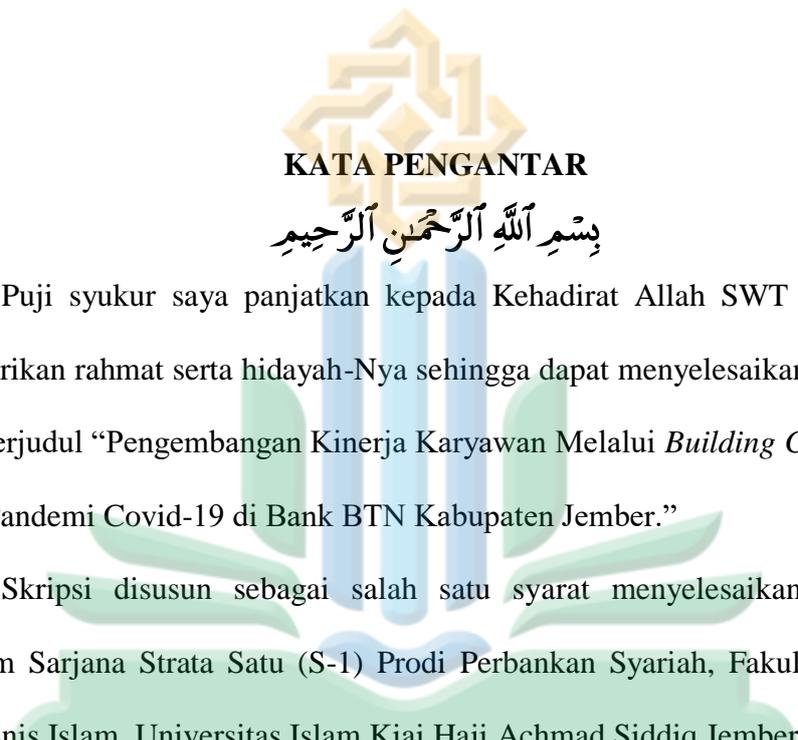


## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan pada mereka yang telah berjasa dalam keberhasilan yang telah saya lalui, diantaranya:

1. Kepada Bapak (Sunardi) dan Ibu (Suliha) selaku Orang Tua, Sahabat, Teman dan Segalanya bagi saya, yang sudah memberikan Kasih Sayang dan Do'a yang tiada henti serta Kerja Kerasnya untuk saya sehingga saya dapat berada di titik ini.
2. Kepada Suami saya (Abudi Abdallah S.H) yang juga memberikan Semangat dan Motivasi untuk saya serta bimbingan tiada henti dari segi hal apapun.
3. Kepada Anak saya (Muhammad Naqib Assubki Abdallah) yang sudah memberikan motivasi untuk terus bersemangat menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepada Segenap Jajaran Dewan Guru dan Dosen yang telah memberikan tuntutan Ilmu serta mendidik saya hingga saya dapat menyelesaikan pendidikan S1 ini.
5. Kepada Teman dan Saudara saya yang tidak bisa banyak saya sebutkan Khususnya Teman Kelas PS1, dan Saudara saya Muhammad Abdurrahman, Dian Nur Aida, dan Ekawati yang telah menemani dan membantu serta memberikan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kepada Sahabat Terbaik saya Lailatul Qodriyah dan Erlis Purwanti yang sudah menemani hari-hari saya sebelum saya menikah, memberikan semangat dan canda tawanya dalam penulisan skripsi ini.
7. Kepada Institusi Universitas Islam Kiai Haji Ahcmad Siddiq Jember yang telah memberikan ruang belajar dan menuntut ilmu hingga saya mendapatkan Gelar S1 ini.

Penulis mengucapkan terimakasih sebesar besarnya kepada seluruh pihak yang terlibat sehingga penulisan skripsi ini bisa dengan baik dan juga semoga penulisan skripsi ini bisa bermanfaat baik bagi penulis maupun lainnya.



## KATA PENGANTAR

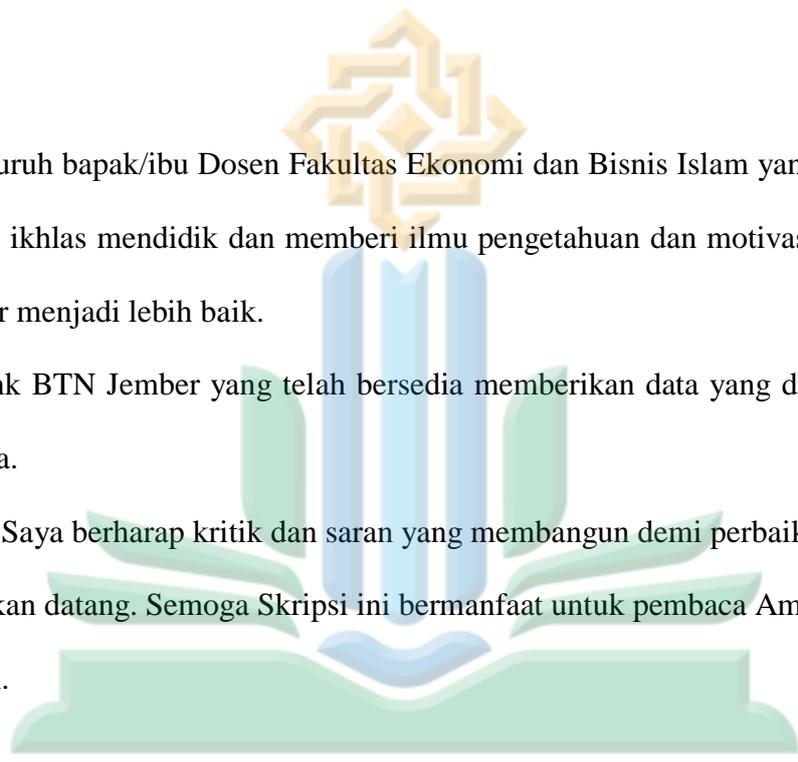
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur saya panjatkan kepada Kehadirat Allah SWT karena telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi saya yang berjudul “Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* pada Masa Pandemi Covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember.”

Skripsi disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Strata Satu (S-1) Prodi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Pada kesempatan ini saya berterimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam menyelesaikan skripsi ini, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S. Ag, M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Dr. H. Ubaidillah. M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Bapak Dr. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Ibu Ana Pratiwi, SE., Ak., MSA selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberi bimbingan dan pengarahan dalam skripsi ini dengan baik.
5. Bapak Isnadi M.Pd selaku Dosen Penasehat Akademik yang senantiasa membimbing saya dengan sabar.

- 
6. Seluruh bapak/ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah sabar dan ikhlas mendidik dan memberi ilmu pengetahuan dan motivasi untuk saya agar menjadi lebih baik.
  7. Bank BTN Jember yang telah bersedia memberikan data yang diteliti kepada saya.

Saya berharap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga Skripsi ini bermanfaat untuk pembaca Amin ya Robbal Alamin.

Jember, 22 Mei 2025

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

Nur Laili Agustin  
NIM. E20181025



**Nur Laili Agustin, Ana Pratiwi, M.S.A, 2025. “Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember.”**

**Kata Kunci:** Pengembangan Kinerja Karyawan, *Building Capacity*

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Pegawai memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda – beda yang dibawa dalam perusahaan.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah:1) Bagaimana pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember. 2) Bagaimana kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember dan Untuk mengetahui kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

Metode dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih oleh penulis karena dapat mengungkap data secara mendalam tentang pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember dan kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan aneka macam cara (observasi, wawancara, intidari dokumen, pita rekaman) dan yang biasanya “diproses” kira – kira sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan atau alih tulis).

Hasil penelitian ini memiliki kesimpulan bahwa :1) pengembangan kinerja melalui *capacity building* melalui adanya pelatihan, pendidikan dan permainan (*outbond capacity building*) 2) berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember yaitu :1) rendahnya minat karyawan, 2) kurang dukungan manajemen, 3) kurang kesadaran pentingnya pelatihan, 4) terdapat program yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah.....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori .....	27
1. <i>Building Capacity</i> .....	27
2. Kinerja Karyawan .....	34
3. Teori Human Capital .....	35



<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>38</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian.....	38
C. Subjek Penelitian.....	39
D. Teknik Pengumpulan Data.....	40
E. Analisis Data .....	42
F. Keabsahan Data.....	44
G. Tahap-Tahap Penelitian .....	45
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>48</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	48
B. Penyajian Data .....	54
C. Temuan Masalah .....	64
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>71</b>
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran.....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



**DAFTAR TABEL**

<b>No Uraian</b>	<b>Hal</b>
2.1 <i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	25



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



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No Uraian</b>	<b>Hal</b>
4.1 Pelatihan Customer Service Bank BTN Jember .....	57
4.2 Bank BTN meraih Penghargaan Ajang HCP Award .....	59
4.3 Bank BTN meraih Penghargaan Bergengsi di bidang pengembangan	61



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



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang sangat dinamis mempengaruhi gaya hidup setiap individu. Teknologi menjadi sarana penyelesaian berbagai masalah pekerjaan dan juga menjadi gaya hidup semua lapisan masyarakat. Pandemi Covid 19 memaksa sistem pelayanan pada saat ini dituntut menggunakan system daring. Melalui penggunaan internet, bisnis perbankan dapat dengan lebih mudah menjangkau customernya sebagai platform untuk media pelayanan di masa pandemi Covid 19 yang mengharuskan *social distancing* dan pembatasan aktivitas sosial.<sup>1</sup>

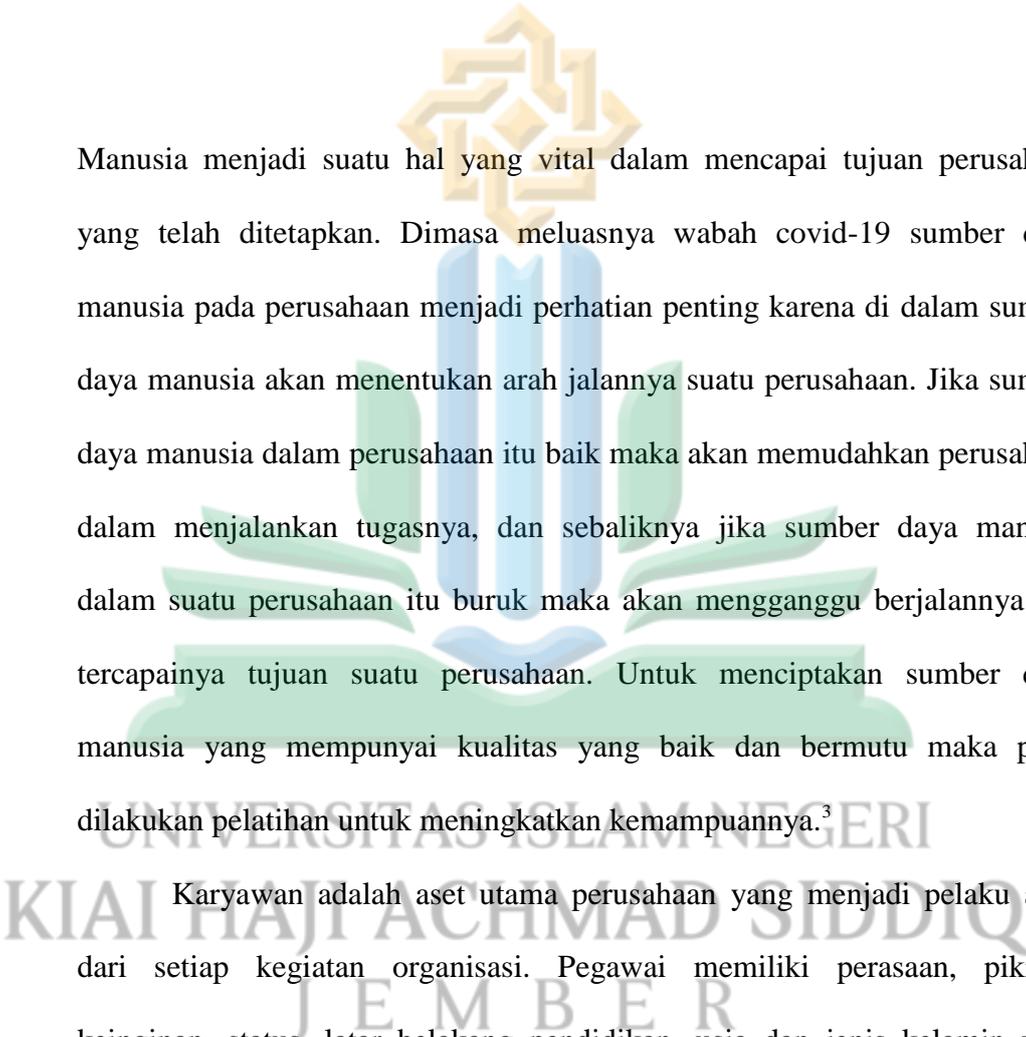
Dalam masa pandemi seperti ini, perbankan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam bersaing pada kondisi apapun agar tetap bisa mempertahankan eksistensinya. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan keunggulan, perusahaan perlu melakukan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika perusahaan tersebut telah mencapai apa yang telah ditargetkan perusahaan selama ini.<sup>2</sup>

Perusahaan harus senantiasa memperhatikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada perusahaan. Dalam sebuah perusahaan Sumber Daya

---

<sup>1</sup> A. Hussein, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*, (Yogyakarta: Elmatara, 2017), 67.

<sup>2</sup> Meldona (*Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 64.



Manusia menjadi suatu hal yang vital dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dimasa meluasnya wabah covid-19 sumber daya manusia pada perusahaan menjadi perhatian penting karena di dalam sumber daya manusia akan menentukan arah jalannya suatu perusahaan. Jika sumber daya manusia dalam perusahaan itu baik maka akan memudahkan perusahaan dalam menjalankan tugasnya, dan sebaliknya jika sumber daya manusia dalam suatu perusahaan itu buruk maka akan mengganggu berjalannya dan tercapainya tujuan suatu perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas yang baik dan bermutu maka perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.<sup>3</sup>

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. Pegawai memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbedabeda yang dibawa kedalam perusahaan.<sup>4</sup> Perusahaan yang baik pasti menginginkan kualitas yang baik dari para karyawannya. Karena karyawan yang baik dan bermutu akan mempengaruhi tingkat kinerja dalam menjalankan pekerjaannya dan mencapai tujuan suatu perusahaan. Untuk menciptakan pegawai yang bermutu maka dilakukan pelatihan baik didalam maupun diluar kantor, terdapat berbagai alasan untuk melakukan pelatihan pegawai antara lain karyawan yang baru direkrut sering kali belum mengetahui dan belum mengerti tentang pekerjaan yang dijalankan, serta

---

<sup>3</sup> Diky Azis, *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui On The Job Training Dan Off The Job Training Dimasa Pandemi Covid-19*, Jawa Tengah: Universitas Tidar, MSDJ : Management Sustainable Development Journal, Volume 03 No.2, 2021

<sup>4</sup> Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 25.

adanya perubahan lingkungan yang terjadi saat ini dengan munculnya virus covid-19.

Kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi. <sup>5</sup> Kinerja yang baik merupakan hal yang didambakan perusahaan. Semakin banyak pegawai yang disiplin di dalam sebuah perusahaan tersebut maka kinerja atau produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat.

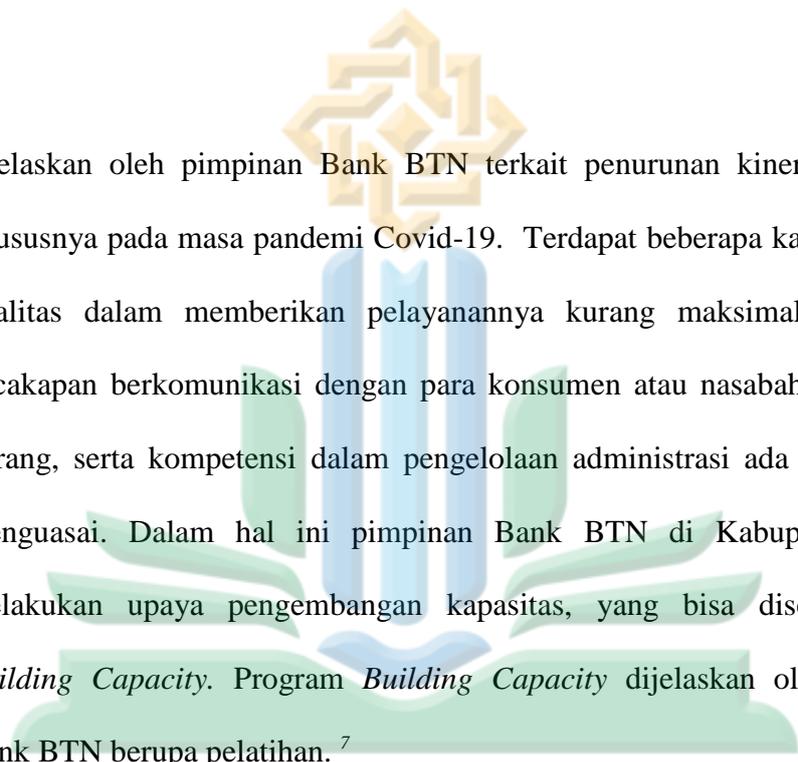
Dengan meluasnya penyebaran virus covid-19 memberikan dampak terhadap kualitas dari sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan merupakan peranan penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Proses manajemen SDM merupakan hal yang akan menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jika didalam perusahaan proses manajemen SDM berjalan dengan baik maka perusahaan akan dengan mudah menjalankan kerjanya dan mencapai tujuan suatu perusahaan. <sup>6</sup>

Berdasarkan observasi awal, peneliti mengunjungi Bank BTN di Kabupaten Jember. Dimana diketahui adanya beberapa kendala yang

---

<sup>5</sup> Masduki Asbari, *Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel*, (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan) Volume 5 No.1, 2020

<sup>6</sup> Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2018), 76.



dijelaskan oleh pimpinan Bank BTN terkait penurunan kinerja karyawan khususnya pada masa pandemi Covid-19. Terdapat beberapa karyawan yang kualitas dalam memberikan pelayanannya kurang maksimal. Selain itu kecakapan berkomunikasi dengan para konsumen atau nasabah bank masih kurang, serta kompetensi dalam pengelolaan administrasi ada yang kurang menguasai. Dalam hal ini pimpinan Bank BTN di Kabupaten Jember melakukan upaya pengembangan kapasitas, yang bisa disebut dengan *Building Capacity*. Program *Building Capacity* dijelaskan oleh pimpinan Bank BTN berupa pelatihan.<sup>7</sup>

Program pelatihan karyawan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dalam hal upaya meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan dapat memotivasi dan mendorong karyawan supaya lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.<sup>8</sup>

Pengembangan kapasitas merupakan sebuah proses dan upaya yang berkelanjutan dalam mengembangkan kemampuan, keterampilan, potensi, dan juga bakat dari setiap individu, kelompok dan organisasi dapat bertahan dalam menangani perubahan yang terjadi secara cepat dan tidak terduga artinya pengembangan kapasitas ini tidak berangkat dari nol melainkan dari kemampuan individu, kelompok, atau organisasi yang telah ada lalu melewati proses pembelajaran maupun hal lain yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan kualitas baik individu, kelompok,

---

<sup>7</sup> Observasi, Bank BTN Kabupaten Jember

<sup>8</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 46.

maupun organisasi agar bisa bertahan dalam kondisi lingkungan yang terus mengalami perubahan.<sup>9</sup>

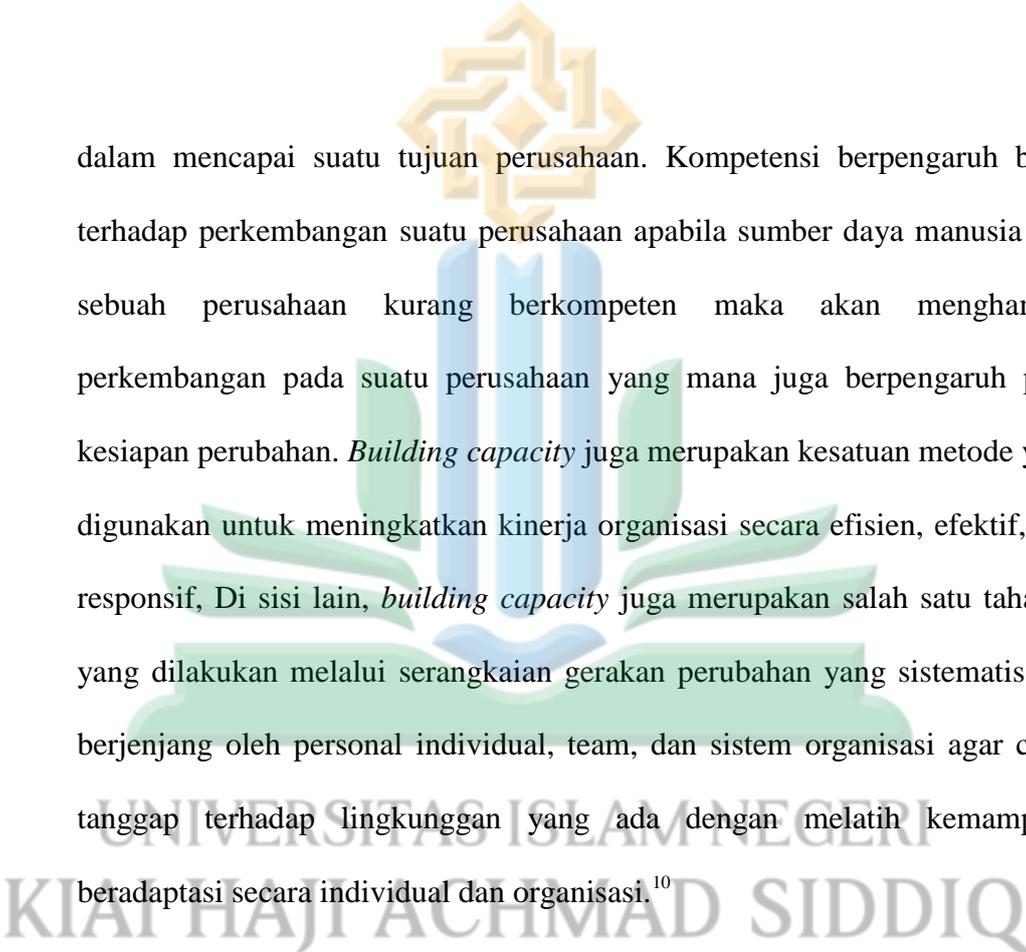
Dalam suatu perusahaan yang juga tidak kalah pentingnya adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja para pegawai. Pegawai yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun fondasi yang kuat yang sesuai tuntutan perusahaan karena apabila orang-orang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya orang-orang tersebut mampu untuk baik dari segi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun mental serta sikap (*attitude*) produktifnya.

Program peningkatan kapasitas diciptakan agar dapat memperkuat kemampuan dari setiap individu, kelompok, atau organisasi dalam menilai sebuah kebijakan yang dipilih dalam hal melaksanakan keputusan tersebut dengan efektif dan efisien. Peningkatan kapasitas didalamnya termasuk pelatihan dan pendidikan pada sumber daya manusia seperti training, intensitas gaji, sistem rekrutmen yang tepat, peninjauan kembali pada peraturan dan kelembagaan dalam hal lingkungan kerja baik teknologi dan pengetahuan.

Perusahaan akan berkembang dengan baik dan akan tetap bertahan dengan lingkungan persaingan yang kompetitif apabila sumber daya manusia yang kompeten karena sumber daya manusia merupakan penggerak yang begitu penting dalam suatu perusahaan dan merupakan peran penting

---

<sup>9</sup> Sarifudin, *Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta dan Sekitarnya)*, Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol 8 No 3 Tahun 2021.



dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Kompetensi berpengaruh besar terhadap perkembangan suatu perusahaan apabila sumber daya manusia dari sebuah perusahaan kurang berkompeten maka akan menghambat perkembangan pada suatu perusahaan yang mana juga berpengaruh pada kesiapan perubahan. *Building capacity* juga merupakan kesatuan metode yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara efisien, efektif, dan responsif, Di sisi lain, *building capacity* juga merupakan salah satu tahapan yang dilakukan melalui serangkaian gerakan perubahan yang sistematis dan berjenjang oleh personal individual, team, dan sistem organisasi agar cepat tanggap terhadap lingkungan yang ada dengan melatih kemampuan beradaptasi secara individual dan organisasi.<sup>10</sup>

Berdasarkan keterangan di atas, peneliti merasa penting untuk mengkaji lebih dalam terkait pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* di Bank BTN Kabupaten Jember pada masa pandemi Covid-19. Karena selama pandemi segala sektor aktifitas perekonomian mengalami penurunan signifikan, dan secara langsung berdampak pada oprasional perbankan. Selain itu perusahaan juga menghadapi perubahan prilaku nasabah, operasional yang terintegrasi dengan platform digital, serta kebijakan kerja dari rumah hingga menghambat kinerja karyawan.

Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk beradaptasi secara cepat dalam meningkatkan keterampilan, fleksibilitas, hingga ketahanan mental saat

---

<sup>10</sup> Wawan Ruswandi, *Peningkatan Kinerja Koperasi Melalui Building Capacity Berbasis Pengembangan Sdm, Penguatan Organisasi Dan Reformasi Kelembagaan Pada Masa Pandemic Covid19*, Sukabumi: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI, Jurnal Ilmiah MEA, Volume 5 No.02, 2021.

masa pandemi. Kemudian pada situasi lain Bank BTN Jember tetap dituntut untuk mencapai target dan tetap kompetitif. Mengingat ketika masa krisis yang disebabkan oleh pandemi, banyak bank yang mengalami penurunan secara drastis baik dari segi kinerja karyawan hingga nilai ekonomi. Oleh karena itu peneliti merasa perlu untuk mengkaji lebih lanjut tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan judul **“Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember”**.

#### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember?
2. Bagaimana kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penulisan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

2. Untuk mengetahui kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah menyelesaikan penelitian. Kegunaannya berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti manfaat bagi penulis, instansi, dan masyarakat. Selain itu manfaat penelitian ini harus realistis.

1. Manfaat secara teoritis

Dengan adanya hasil penelitian yang telah dilakukan ini, peneliti berharap bisa menjadi tambahan khazanah ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada pihak-pihak yang bekerja di bidang jasa, serta dapat mengevaluasi program-program bank utamanya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat secara praktis

- a. Bagi peneliti

Menambah wawasan dan pengalaman bagi peneliti sebagai pedoman dan bahan kajian dalam menyumbangkan pemikiran upaya pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19.

- b. Bagi Bank BTN

Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan yang konstruktif dalam mengembangkan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19.

c. Bagi UIN KHAS Jember

Sebagai tambahan literatur bagi lembaga dan mahasiswa UIN KHAS Jember terkait pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19.

d. Bagi peneliti lain

Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan bahan pertimbangan dan referensi terhadap penelitian yang relevan.

### E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti. Adapun definisi istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

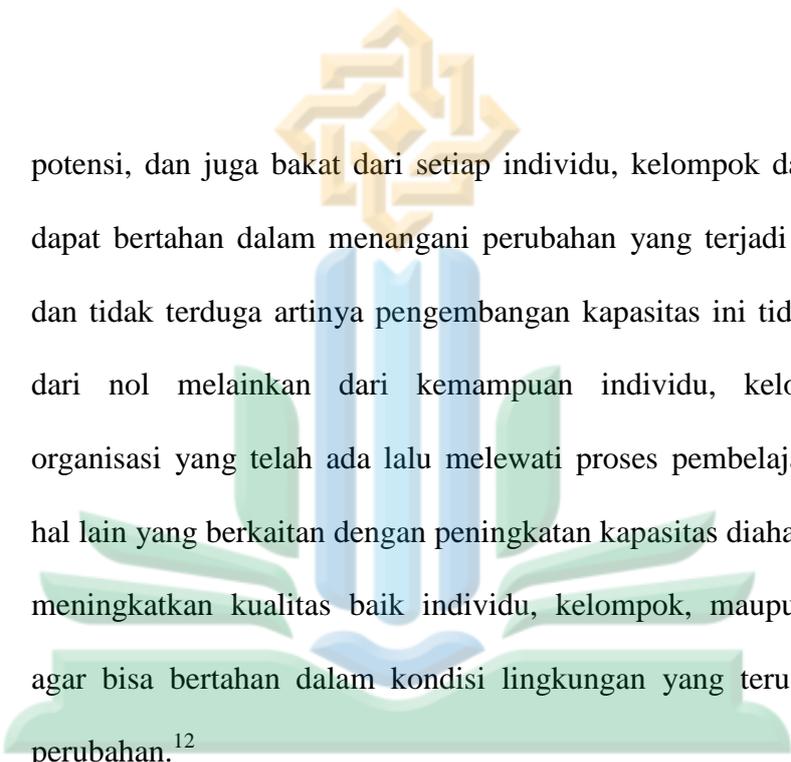
1. *Building Capacity*

*Building Capacity* atau Program pelatihan karyawan adalah merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindarkan dalam hal upaya meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan dapat memotivasi dan mendorong karyawan supaya lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup>

Pengembangan kapasitas merupakan sebuah proses dan upaya yang berkelanjutan dalam mengembangkan kemampuan, keterampilan,

---

<sup>11</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, ( Bandung: Alfabeta, 2015), 46.



potensi, dan juga bakat dari setiap individu, kelompok dan organisasi dapat bertahan dalam menangani perubahan yang terjadi secara cepat dan tidak terduga artinya pengembangan kapasitas ini tidak berangkat dari nol melainkan dari kemampuan individu, kelompok, atau organisasi yang telah ada lalu melewati proses pembelajaran maupun hal lain yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas diharapkan dapat meningkatkan kualitas baik individu, kelompok, maupun organisasi agar bisa bertahan dalam kondisi lingkungan yang terus mengalami perubahan.<sup>12</sup>

Dalam suatu perusahaan yang juga tidak kalah pentingnya adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kerja para pegawai. Pegawai yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun fondasi yang kuat sesuai tuntutan perusahaan karena apabila orang-orang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya orang-orang tersebut mampu untuk bekerja baik dari segi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun mental serta sikap (*attitude*) produktifnya.

## 2. Karyawan

Secara umum pengertian Karyawan adalah orang yang bekerja di suatu perusahaan atau lembaga dan di gaji dengan uang. Atau karyawan dapat diartikan juga sebagai orang yang bertugas sebagai

---

<sup>12</sup> Sarifudin, *Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta dan Sekitarnya)*, Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol 8 No 3 Tahun 2021.

pekerja pada suatu perusahaan atau lembaga untuk melakukan operasional tempat kerjanya dengan balas jasa berupa uang. Dan pengertian karyawan bank adalah semua orang yang bekerja di industri perbankan disebut sebagai pegawai bank, termasuk orang-orang yang menangani dana nasabah, mencari dana masuk, menawarkan kartu kredit, hingga investasi.

### 3. Nasabah

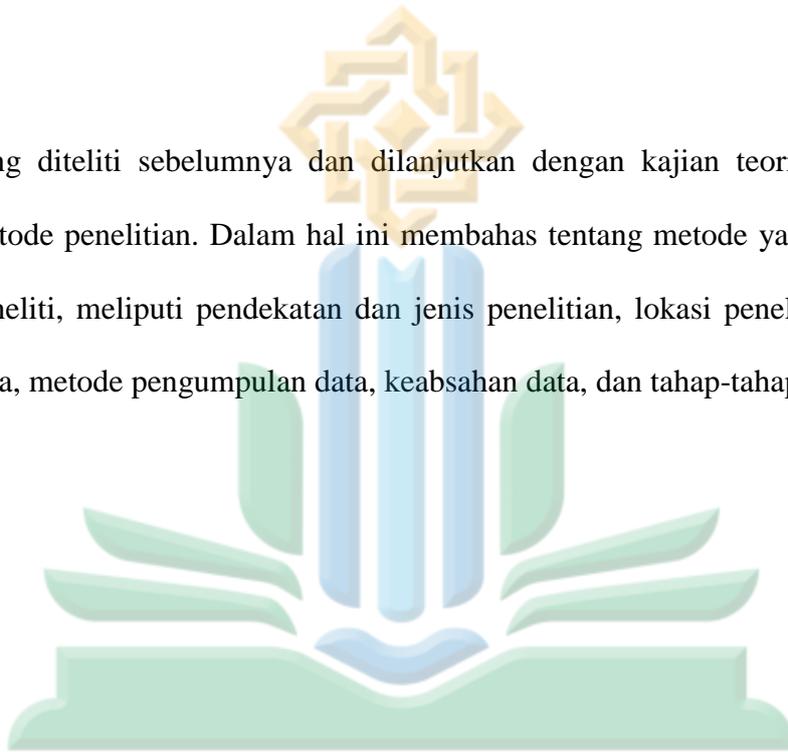
Sedangkan pengertian nasabah bank kalau dilihat dalam kamus karya tulis ilmiah menyatakan bahwa sebagai pihak yang menggunakan jasa bank. Nasabah adalah orang yang biasa berhubungan dengan atau menjadi pelanggan bank (dalam hal keuangan). Sedangkan nasabah penyimpan adalah nasabah yang menempatkan dananya di bank dalam bentuk simpanan berdasarkan perjanjian pihak bank dengan nasabah yang bersangkutan.<sup>13</sup>

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari judul sampai pada penutup. Topik kajian yang disampaikan secara garis besar sehingga nampak alur penelitian yang dilakukan dari awal sampai akhir. Memuat komponen dasar penelitian yaitu latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan. Kajian kepustakaan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu dan mengenai penelitian sejenis

<sup>13</sup> Budi Gautama Siregar, Pengaruh Promosi Dan Lokasi Usaha Terhadap Peningkatan Jumlah Nasabah Produk Giro Wadi'ah Di PT Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidimpuan (Sumatera Utara: IAIN Padangsidimpuan, 2016), 24.

yang diteliti sebelumnya dan dilanjutkan dengan kajian teori dan adanya metode penelitian. Dalam hal ini membahas tentang metode yang digunakan peneliti, meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.



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



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi, artikel yang dimuat pada jurnal ilmiah, dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.<sup>14</sup> Dan ini beberapa penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian dilaksanakan oleh Gallen Laurencia Calvin, dengan judul “*Pengaruh Peningkatan Kapasitas Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang*”.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengembangan kapasitas (*capacity building*) dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode korelasi. Sampel sejumlah 73 responden. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan kuesioner. Untuk analisis data yang digunakan regresi linier berganda. Berdasarkan analisis pengolahan data yang telah diuji dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Hasil

---

<sup>14</sup> Ibid.,46.

pengujian menyatakan bahwa reformasi kelembagaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fasilitas kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. dan fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan<sup>15</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian terkait kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian dan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan.

2. Penelitian dilaksanakan oleh Uni Agustiani dengan judul “*Strategi Peningkatan Profesionalitas Guru Melalui School Capacity Building Smpit Al-Kahfi Kecamatan Cigombong Kabupaten Bogor, Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember* Universitas Djuanda Bogor”.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Profesionalitas Guru Melalui *School Capacity Building* di SMPIT Al Kahfi Bogor, dengan melalui dua aspek penting dalam capacity building yaitu aspek pengembangan kepemimpinan dan aspek pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pendekatan kualitatif dan dengan jenis penelitian studi kasus yang digunakan sebagai upaya menggali informasi langsung dan mendalam. Data diambil dari data primer dan data sekunder yang bersumber langsung dari narasumber dan dokumen resmi yang dikeluarkan sekolah. Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

<sup>15</sup> Gallen Laurencia Calvin ‘ ‘ Pengaruh Peningkatan Kapasitas Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, *Jurnal Empire* Vol 4, No 1 (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Aspek pengembangan kepemimpinan di SMPIT Al Kahfi Bogor, kepala sekolah melakukan strategi melalui tiga indikator yaitu a) Visi pengembangan kepemimpinan, dilakukan dengan cara berkolaborasi program pemerintah dengan program sekolah dalam hal pengembangan profesionalitas guru. b) *Self discipline*, dilakukan dengan contoh nyata dalam memimpin, c) *Self awareness*, dilakukan melalui supervisi untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam mengajar. 2) Aspek pengembangan SDM diantaranya: a) *Continuous Professional Development* (CPD) dilakukan dengan cara melanjutkan pendidikan S2 dan mengikuti program-program peningkatan profesionalitas berkelanjutan, b) *learning organization*, sekolah menciptakan lingkungan pembelajaran yang kolaboratif melalui MGMP dan Raber (Raber berbagi), c) Pengembangan diri, dilakukan melalui pembacaan literatur dan eksplorasi metode pembelajaran baru, d) *Cooperative Collegial Development*, dengan melakukan kolaborasi dalam MGMP wilayah, dan pengimbasan kepada sekolah penggerak, e) *Skill Development model*, guru-guru akhir mengembangkan keterampilan dengan melalui penggunaan media pembelajaran interaktif.<sup>16</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

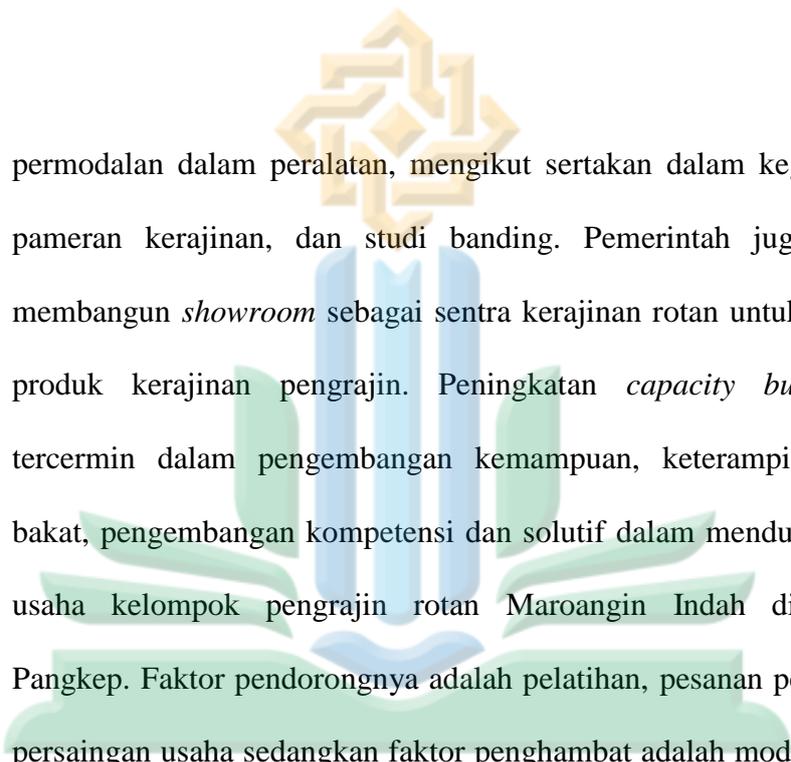
<sup>16</sup> uni Agustiani, Strategi Peningkatan Profesionalitas Guru Melalui School Capacity Building Di Smpit Al-Kahfi Kecamatan Cigombong Kabupaten Bogor, Universitas Universitas Djuanda Bogor, AL –KAFF: *Jurnal Sosial Humaniora* Vol. 2 No. 2024

3. Penelitian dilaksanakan oleh Anita Suardi dengan judul “Peningkatan *Capacity Building* Dalam Mendukung Inovasi Usaha Kelompok Pengrajin Rotan Maroangin Indah Di Kabupaten Pangkep, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar”.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peningkatan *capacity building* dalam mendukung inovasi usaha dan faktor pendorong dan penghambat peningkatan *capacity building* dalam mendukung inovasi usaha kelompok pengrajin rotan Maroangin Indah di Kabupaten Pangkep. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif data yang

diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dari informan sebanyak 5 orang yang melalui teknik *purposive sampling* dan dianalisa melalui tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan pemerintah belum merata. Namun, ini merupakan program yang berkelanjutan sehingga tidak menutup kemungkinan untuk diberikan pelatihan kepada seluruh pengrajin. Menganyam merupakan keterampilan dasar pengrajin. Bakat dan potensi perlu berkolaborasi untuk menciptakan ide dalam berinovasi. Dalam pengembangan kompetensi dibutuhkan pelatihan manajemen usaha dan kesepakatan harga. Dalam pembentukan SK (surat keterangan) Maroangin Indah di Kabupaten Pangkep yang peran seksi pengembangan produk menjadi solusi dalam menciptakan berbagai inovasi, memberikan bantuan



permodalan dalam peralatan, mengikut sertakan dalam kegiatan demo, pameran kerajinan, dan studi banding. Pemerintah juga berencana membangun *showroom* sebagai sentra kerajinan rotan untuk mendisplay produk kerajinan pengrajin. Peningkatan *capacity building* yang tercermin dalam pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi, bakat, pengembangan kompetensi dan solutif dalam mendukung inovasi usaha kelompok pengrajin rotan Maroangin Indah di Kabupaten Pangkep. Faktor pendorongnya adalah pelatihan, pesanan pelanggan dan persaingan usaha sedangkan faktor penghambat adalah modal, minat dan usia.<sup>17</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian terkait *capacity building*, dan metode yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

4. Penelitian dilaksanakan oleh Dwi Pela Agustina dengan judul "Peningkatan *Capacity Building* melalui Pelatihan *Public Speaking* sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat bagi Karang Taruna Pemuda Jongkangan-Yogyakarta".

Metode pelaksanaan yang dilakukan tim Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) yaitu, pertama, tim melakukan analisis permasalahan pada karang taruna Pemuda Jongkangan. Kedua, tim merumuskan konsep kegiatan yang dibutuhkan dan berdiskusi dengan ketua

---

<sup>17</sup> Anita Suardi, Peningkatan Capacity Building Dalam Mendukung Inovasi Usaha Kelompok Pengrajin Rotan Maroangin Indah Di Kabupaten Pangkep, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar, *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 12 No. 3, 2023.

karang taruna Pemuda Jongkangan. Ketiga, Tim mempersiapkan materi kegiatan mulai dari memberikan pemahaman dasar *public speaking* sampai dengan memperkuat *teamwork* bagi peserta pelatihan.

Hasil kegiatan ini menjawab situasi mitra dimana membutuhkan pelatihan untuk melatih pemuda mengungkapkan pendapat. Hal ini terlihat dari respon peserta dalam form evaluasi *google form* yang dibagikan oleh pelaksana. Hasil evaluasi menunjukkan terdapat perubahan wawasan peserta mengenai *public speaking*. Kemampuan *public speaking* tentu tidak langsung tiba-tiba dan langsung jadi. Perlu proses sehingga diharapkan karang taruna dapat melaksanakan program kerja berupa kegiatan *public speaking* dengan berbagai ragam di hadapan sesama anggota lainnya. Adapun kegiatan pelatihan *public speaking* ini diharapkan tidak hanya dilakukan sekali ini saja, akan tetapi peserta berharap tim melakukan kegiatan lanjutan sebagai rangkaian dari kegiatan pelatihan *public speaking* yang menjadikan pemuda berdaya berani bicara.<sup>18</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

5. Penelitian dilaksanakan oleh Itang Budianto dengan judul “*Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Aparatur Sipil Negara Kecamatan Di Kabupaten Tasikmalaya*”.

<sup>18</sup> Dwi Pela Agustina, Peningkatan Capacity Building melalui Pelatihan Public Speaking sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat bagi Karang Taruna Pemuda Jongkangan-Yogyakarta, Universitas Amikom Yogyakarta, *MASS Jurnal* 1(1), 2023

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengembangan kapasitas ASN di kecamatan Kabupaten Tasikmalaya. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat Kecamatan untuk memahami berbagai aspek yang lebih mendalam, seperti persepsi, sikap, dan interaksi antara ASN, serta konteks sosial dan budaya yang memengaruhi pengembangan kapasitas ASN.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas ASN di kecamatan Kabupaten Tasikmalaya merupakan langkah penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan, serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan daerah secara keseluruhan. Diperlukan kerja sama antara pemerintah daerah, pemerintah pusat, dan berbagai pihak terkait untuk mendorong dan mendukung upaya ini.<sup>19</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

6. Penelitian dilaksanakan oleh Inna Hanifa Tauhid dengan judul “*Hubungan Building capacity terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), Universitas Brawijaya, Malang*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *building*

<sup>19</sup> Itang Budianto, *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Aparatur Sipil Negara Kecamatan Di Kabupaten Tasikmalaya*, STIA YPPT Priatim Tasikmalaya, Indonesian Journal Of Education And Humanity Volume 3No 4November 2023

*capacity* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat Universitas Brawijaya. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan kuesioner. Analisis data menggunakan model struktural *Partial Least Square* dengan uji hipotesis parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada *building capacity* sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi dan motivasi pegawai pada Kantor Pusat Universitas Brawijaya.<sup>20</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian, serta metode dan teknik pengumpulan datanya. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian dan analisis data penelitian.

7. Penelitian dilaksanakan oleh Ari Yansyah dengan judul ”*“Pengembangan Kapasitas (Building capacity) Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rekrutmen Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta II (Studi Kasus Kantor Pusat Perusahaan Umum Jasa Tirta II Jatiluhur Purwakarta”*”.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan kapasitas manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen Perusahaan Umum Jasa Tirta II, menganalisis penetapan bidang kompetensi dan menganalisis distribusi pegawai. Metode penelitian ini metode kualitatif

<sup>20</sup> Inna Hanifa Tauhid, Hubungan *Building capacity* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, Universitas Brawijaya, Malang Vol 5, No 3, 2000

yaitu dengan melakukan telaah dan kajian dari setiap data, informasi dan fakta di lapangan. Teknik pengumpulan data berupa Observasi, Wawancara Mendalam dan Studi Pustaka. Penelitian ini menerapkan *Purposive Sampling* dan teknik analisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam rekrutmen Perusahaan Umum Jasa Tirta II ini berdasarkan Kementerian BUMN dan Serikat karyawan untuk mencapai pengembangan kapasitas manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen rancangan jangka panjang perusahaan. Kebutuhan Pengembangan berdasarkan analisis Penetapan bidang kompetensi dan sumber daya manusianya berdasarkan pelatihan dan pendidikan yang disediakan oleh Perusahaan Umum Jasa Tirta II serta pendistribusian pegawainya.<sup>21</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian, metode penelitian serta teknik pengumpulan data. Adapun perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

8. Penelitian dilaksanakan oleh Asih Widi Lestari dengan judul “*Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Building capacity) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kppn Kudus)*”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis Pengembangan Kapasitas (*Building capacity*) Kelembagaan

---

<sup>21</sup> Ari Yansyah, Pengembangan Kapasitas (*Building capacity*) Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rekrutmen Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta II (Studi Kasus Kantor Pusat Perusahaan Umum Jasa Tirta II Jatiluhur Purwakarta), UNIVERSITAS ISLAM “45” BEKASI, 2022.

dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kabupaten Kudus, Faktor penghambat Pengembangan Kapasitas (*Building capacity*) Kelembagaan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kabupaten Kudus. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil dari penelitian adalah upaya pengembangan kapasitas kelembagaan (*building capacity*) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kabupaten Kudus

dirasa sudah baik melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala KPPN Kudus, program peningkatan kedisiplinan yang sudah tepat dari Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai melalui pemberian *reward* dan *punishment*, dan fasilitas yang ada di KPPN Kudus yang sudah lengkap dan nyaman. Adapun faktor penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan (*building capacity*) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kabupaten Kudus adalah adanya beberapa pegawai yang tidak mengetahui perkembangan aturan dan beberapa pegawai tidak disiplin.<sup>22</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian, metode penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian.

---

<sup>22</sup> Asih Widi Lestari (2019), Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (*Building capacity*) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kppn Kudus)”, Program Studi Administrasi Publik, FISIP, Universitas Tribhuwana Tungadewi, *REFORMASI*, Volume 9 Nomor 1

9. Penelitian dilaksanakan oleh Novi Kandiyah, “Pengaruh *Building capacity* Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Daerah Yogyakarta)”, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, *JBMA* Vol. VII, No. 1

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *building capacity* terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Cabang Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan diperoleh sampel penelitian 60 responden. Analisis data yang digunakan regresi linier berganda dengan uji hipotesis simultan dan parsial.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan terhadap kinerja karyawan perbankan syariah. Secara simultan variabel pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dan secara parsial pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.<sup>23</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengumpulan data dan analisis data serta tujuan penelitian.

---

<sup>23</sup> Novi Kandiyah, “Pengaruh *Building capacity* Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Daerah Yogyakarta)”, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, *JBMA* Vol. VII, No. 1, 2020

10. Penelitian dilaksanakan oleh Dewin Anisa dengan judul “*Capacity Building Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis *capacity building* dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang. Fokus penelitian antara lain : (1) pengembangan kapasitas pegawai di kecamatan Cisarua (2) kualitas sumber daya manusia yang ada di kecamatan Cisarua.

Hasil penelitian berupa pengembangan kapasitas pegawai meliputi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) serta peningkatan sarana agar sesuai dengan kondisi pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Cisarua. Saran yang diberikan kepada kecamatan Cisarua kabupaten Sumedang harus lebih inovatif dalam pengembangan kapasitas pegawai agar tercipta sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.<sup>24</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus dan tujuan penelitian.

---

<sup>24</sup> Dewin Anisa, “Capacity Building Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang”, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang, *Jurnal Konverensi Nasional Ilmu Administrasi*, 2019



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1.	Gallen Laurencia Calvin ”Pengaruh Peningkatan Kapasitas Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang”	Persamaan penelitian ini dengan peneliti yang dilakukan oleh peneliti adalah terletak pada variabel penelitian terkait kinerja karyawan.	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian dan metode penelitian
2.	Uni Agustiani, “Strategi Peningkatan Profesionalitas Guru Melalui School Capacity Building Smpit Al-Kahfi Kecamatan Cigombong Kabupaten Bogor, Universitas Djuanda Bogor”.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian yang digunakan.	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian
3.	Anita Suardi, “Peningkatan Capacity Building Dalam Mendukung Inovasi Usaha Kelompok Pengrajin Rotan Maroangin Indah Di Kabupaten Pangkep, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar”	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian terkait capacity building, dan metode yang digunakan	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian
4.	Dwi Pela Agustina, “Peningkatan Capacity Building melalui Pelatihan Public Speaking sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat bagi Karang Taruna Pemuda Jongkangan-Yogyakarta”	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian
5.	Itang Budianto, “Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Aparatur Sipil Negara Kecamatan Di Kabupaten Tasikmalaya”	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian yang digunakan	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan
6.	Inna Hanifa Tauhid, “ <i>Hubungan Building capacity terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening</i> ”, <i>Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)</i> , Universitas Brawijaya, Malang”.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian, serta metode dan teknik pengumpulan datanya	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian dan analisis data penelitian
7.	Ari Yansyah, “ <i>Pengembangan Kapasitas (Building capacity) Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rekrutmen Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta II (Studi Kasus Kantor Pusat Perusahaan Umum Jasa Tirta II Jatiluhur Purwakarta)</i> ”.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian, metode penelitian serta teknik pengumpulan data	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian
8.	Asih Widi Lestari, “ <i>Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Building capacity) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kppn Kudus)</i> ”, Program Studi Administrasi Publik, FISIP, Universitas Tribhuwana Tungadewi, Reformasi”	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada variabel penelitian, metode penelitian	Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian
9.	Novi Kandiyah, “ <i>Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Daerah Yogyakarta)</i> ”.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian	Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengumpulan data dan analisis data serta tujuan penelitian
10.	Dewin Anisa, “ <i>Capacity Building Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Kecamatan Cisarua Kabupaten Sumedang</i> ”.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian	Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus dan tujuan penelitian

(Sumber: Data di Olah: 2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti yaitu terletak pada variabel penelitian tentang *building capacity* dan kinerja karyawan. Selain itu metode yang digunakan menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian. Dimana tujuan penelitian peneliti untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember. serta untuk mengetahui kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

## **B. Kajian Teori**

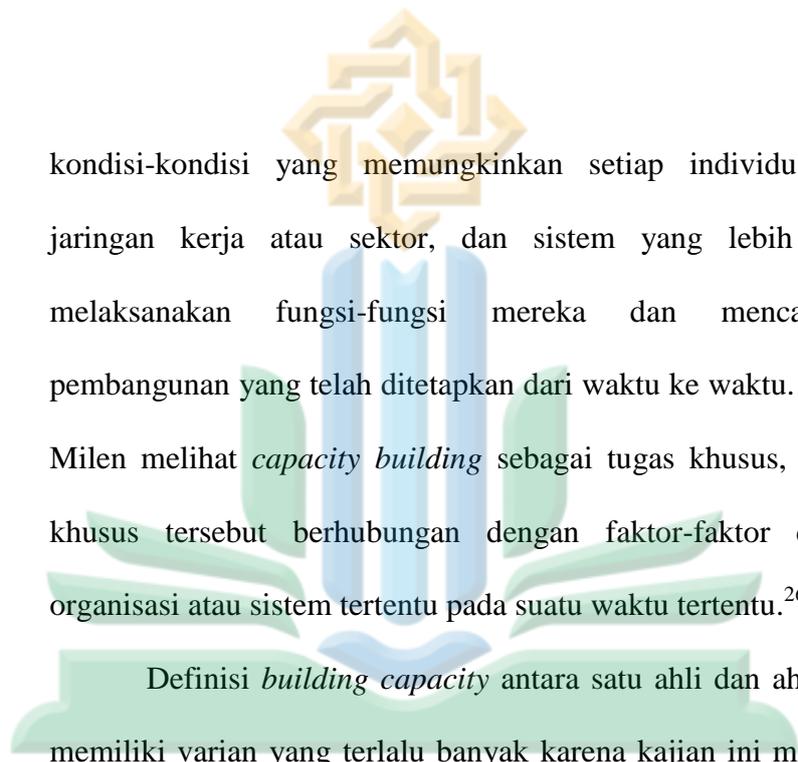
### **1. *Building capacity***

#### **a. Pengertian *Building capacity***

*Building capacity* atau pembangunan kapasitas dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah pembangunan atau peningkatan kemampuan (kapasitas) secara dinamis untuk mencapai kinerja dalam menghasilkan output dan hasil pada kerangka tertentu.<sup>25</sup> Milen mendefenisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. Sedangkan Morgan merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan

---

<sup>25</sup><http://kemenagri.go.id>



kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Lebih lanjut, Milen melihat *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu.<sup>26</sup>

Definisi *building capacity* antara satu ahli dan ahli lain masih memiliki varian yang terlalu banyak karena kajian ini memiliki multi dimensi dapat dilihat berbagai sisi sudut pandang dan juga dapat diterapkan diberbagai bidang, baik organisasi sebuah lembaga pendidikan, perusahaan, aparat pemerintah, dan sebagainya sehingga sulit untuk didapatkan pengertian secara pasti.<sup>27</sup>

Secara garis besar pembangunan kapasitas (*building capacity*) merupakan sebuah proses dan upaya berkelanjutan dalam mengembangkan kemampuan, keterampilan, potensi, dan juga bakat dari setiap individu, agar dapat bertahan dalam menangani perubahan yang terjadi secara cepat dan tidak terduga dengan artian pengembangan kapasitas ini tidak berangkat dari nol melainkan dari kemampuan individu yang telah ada, lalu melewati proses pembelajaran yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas diharapkan

<sup>26</sup> Anni Milen, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan secara bebas.* (Pondok Pustaka Jogja, Yogyakarta, 2004), 12.

<sup>27</sup> T Keban, Yeremis, *Good Governance dan Building capacity Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintah*, Jakarta: rineka Cipta, 2000), 67.

dapat meningkatkan kualitas individu, agar bisa bertahan dalam kondisi lingkungan baru.<sup>28</sup>

**b. Tujuan *Building capacity***

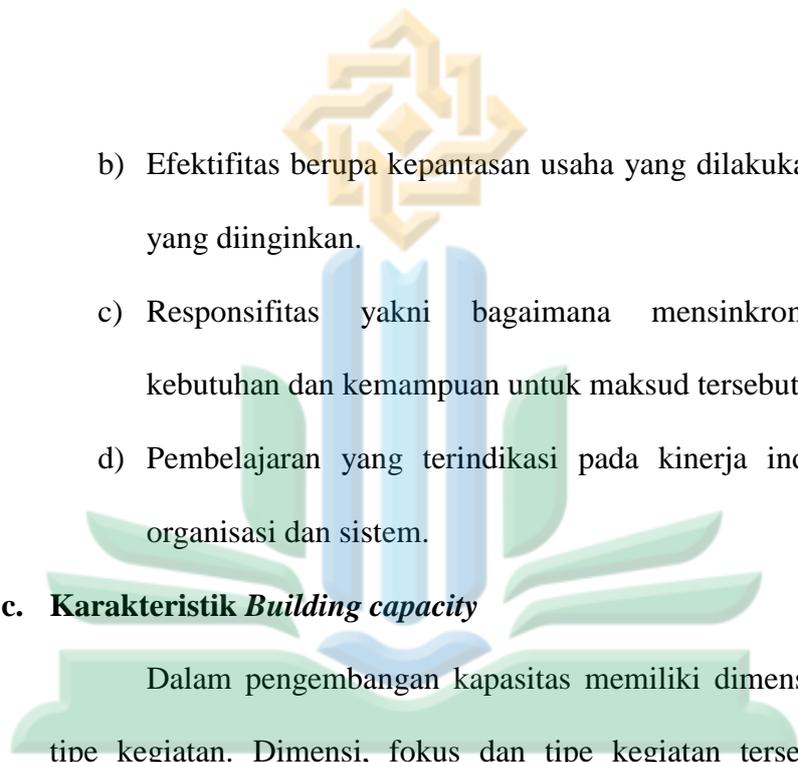
Menurut Morrison bahwa *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja. Lebih lanjut Morrison mengatakan bahwa : *Capacity Building* adalah pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup,

dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan.<sup>29</sup> Berdasarkan pendapat ahli di atas, penjelasan tersebut menunjukkan bahwa adapun tujuan dari *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

- 1) Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainability (keberlanjutan) suatu sistem.
- 2) Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek :
  - a) Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*.

<sup>28</sup> Millen. Anneli, *Building capacity Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : Pembaharuan, . 2006), 16

<sup>29</sup> Tarance Morrison, *Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, (ADB Institute, 2001), 23.

- 
- b) Efektifitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan.
  - c) Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
  - d) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

**c. Karakteristik *Building capacity***

Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut

Grindle adalah:

1) Dimensi pengembangan SDM

Yaitu dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen.

2) Dimensi penguatan organisasi

Dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.

3) Reformasi kelembagaan

Dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik,

perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.<sup>30</sup>

Sejalan dengan itu, Grindle menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis.

Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro.<sup>31</sup>

Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistim insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistim dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan aturan main dari sistim ekonomi dan politik

---

<sup>30</sup> Grindle, M.S., (editor), *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, MA: Harvard Institute for International Development. (Boston, 2007),22.

<sup>31</sup> Tim Peneliti, *Capacity Building Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia*, (STIA LAN, Makassar, 2012)15

yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas adalah proses yang dialami oleh individu, kelompok dan organisasi untuk memperbaiki kemampuan mereka dalam melaksanakan fungsi mereka dan mencapai hasil yang diinginkan. Dari pengertian ini kita dapat memberi penekanan pada dua hal penting: 1) pengembangan kapasitas sebagian besar berupa proses pertumbuhan dan pengembangan internal, dan 2) upaya-upaya pengembangan kapasitas haruslah berorientasi pada hasil.

#### **d. Macam-Macam *Building capacity***

Macam pembangunan kapasitas (*building capacity*) dalam organisasi dapat dilakukan dalam bentuk :

##### 1) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas yang dirancang untuk memperoleh pelamar kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan. Meskipun aktivitas rekrutmen biasanya diselenggarakan oleh departemen sumber daya manusia, departemen lainnya dapat pula dilibatkan dalam hal penyediaan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan guna membantu kelancaran upaya rekrutmen.

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih

atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.<sup>32</sup>

## 2) Seleksi

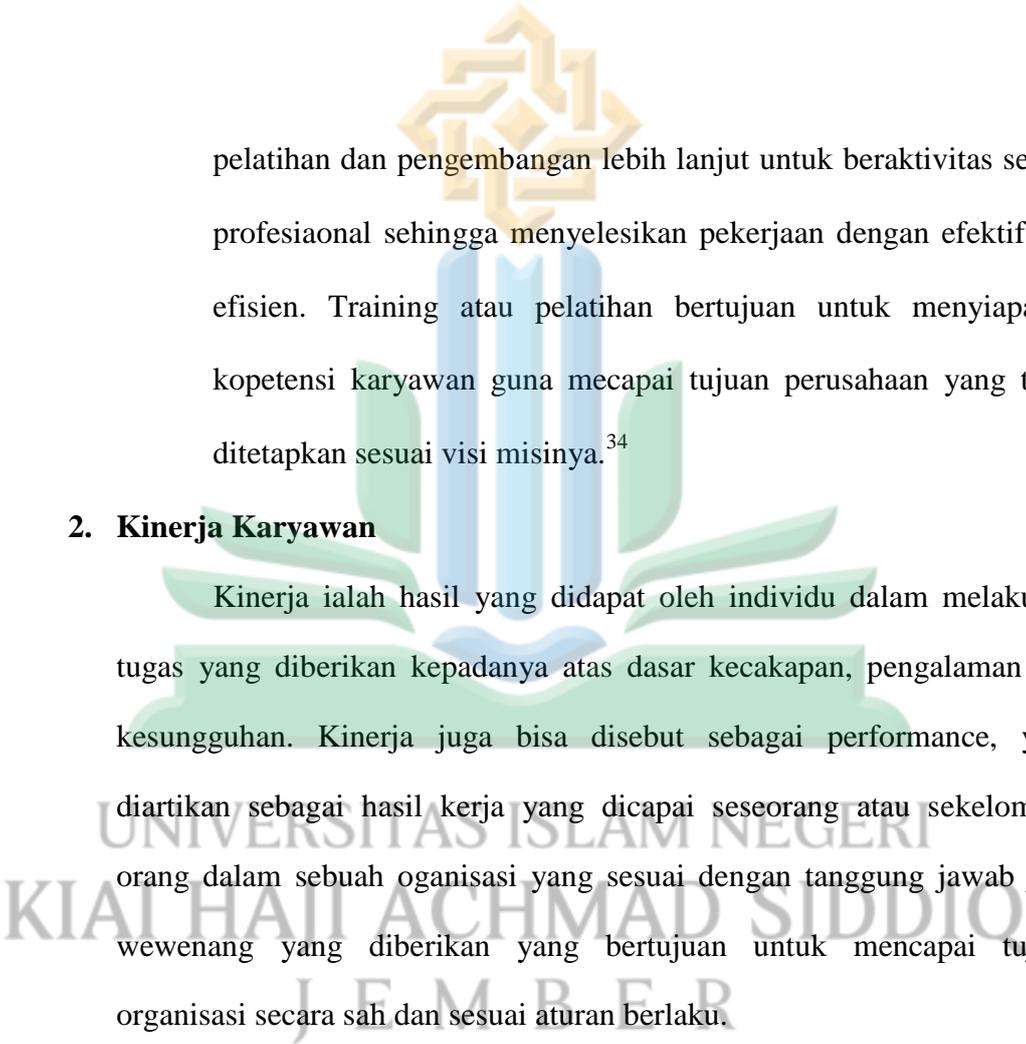
Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Sama halnya dengan fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.<sup>33</sup>

## 3) Training

Pada karyawan yang baru maupun lama dalam sebuah perusahaan maka akan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pendidikan yang mereka tempuh juga pengalaman yang mereka jalani. Banyak dari mereka para karyawan baru belum memiliki kemampuan secara penuh untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini membutuhkan sebuah

<sup>32</sup> Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, . 2009), 34

<sup>33</sup> Yusuf Ria Mardiana, Dan Darman Syarif, *Komitmen Organisasi : Defiisi, Dipengaruhi, Dan Mempengaruhi*, (Makasar : Nas Media Pustaka, 2017), 43.



pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk beraktivitas secara profesional sehingga menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Training atau pelatihan bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi misinya.<sup>34</sup>

## 2. Kinerja Karyawan

Kinerja ialah hasil yang didapat oleh individu dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Kinerja juga bisa disebut sebagai performance, yang diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab juga wewenang yang diberikan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara sah dan sesuai aturan berlaku.

Kinerja dengan melakukan sesuatu untuk melaksanakan tugas, menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut dengan prestasi karena merupakan hasil (*outcomes*) dari pekerjaan yang dilakukan, artinya kinerja adalah perilaku atau tindakan yang berhubungan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu

### a. Faktor kemampuan

Mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.

---

<sup>34</sup> Morisson Terrence, *Actoinable Learning A Handbook For Building capacity Thought Case Based Learning*. (ADB Institute, 2001), 54.

b. Faktor motivasi

Dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya seperti komitmen dalam dirinya.

c. Faktor situasi/sistem

Meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini dapat ditangani ketika seorang individu mampu meningkatkan kompetensi diri sebagai salah satu amunisi di tengah ketatnya persaingan dalam dunia pekerjaan. Sedangkan pihak perusahaan perlu membuat strategi agar karyawan yang dimilikinya tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

### 3. Teori *Human Capital*

Teori *Human Capital* merupakan gagasan yang menjadikan manusia sebagai sarana dalam meningkatkan nilai ekonomi dan fungsi sebagai masyarakat, dengan cara memacu produktifitas serta efisiensi individu. Pandangan pertama yang menyoal modal manusia ditulis oleh Adam Smith pada abad ke-18. Tetapi dalam perkembangan studi, Gary Becker menjadi pelopor terkemuka yang mengkaji teori modal manusia.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Muhammad Hasan, "Pengantar *Human Capital Management*" dalam *Human Capital Management* (Teori dan Aplikasi) ed. Harini Fajar Ningrum (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, Januari 2023), 2.

Bagi Backer dalam meningkatkan nilai ekonomi sehendaknya individu melakukan investasi modal manusia melalui pendidikan, pelatihan, kesehatan emosional dan fisik. Agar dapat berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi, dengan meningkatkan produktifitas, keterampilan dan kemampuan produksi angkatan kerja.<sup>36</sup>

Teori ini secara spesifik menginginkan individu untuk meningkatkan jaminan ekonomi yang lebih baik melalui investasi pada pendidikan dan keterampilan. Melalui pendidikan diharapkan dapat menoreh modal intelektual yang dibutuhkan sebagai inspirasi dalam meningkatkan produktifitas. Apabila dikontekstualkan pada perkembangan pasar tenaga kerja hari ini, lembaga pendidikan formal merupakan wadah untuk mencetak modal manusia berkualitas.<sup>37</sup>

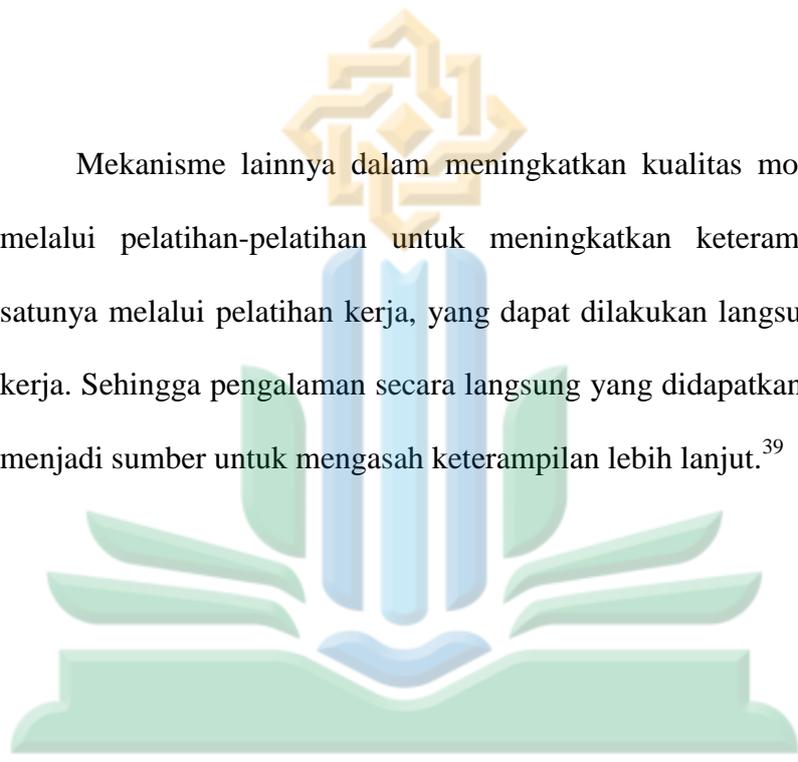
Pendidikan menjadi salah satu indikator yang berperan aktif untuk membentuk dan membangun angkatan kerja berkualitas. Apabila modal manusia sudah memadai, maka dampaknya bukan hanya menjamin nilai ekonomi individu tapi juga berkontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara. Fakta tersebut dapat ditinjau dari negara-negara dengan pertumbuhan ekonomi lebih cepat, pasti memiliki tingkat pendidikan yang lebih berkualitas.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Lina Marlina & Eeng Ahman, "Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kualitas *Human Capital* Serta Implikasinya pada Pendapatan Karyawan", *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Vol. 06, No. 1 (Maret 2015), 18-23

<sup>37</sup> Widaya Ustani, et al., "Pengaruh tingkat Pendidikan dan Tenaga Kerja Terdidik Terhadap Produk Domestik Regional Bruto di Sulawesi Utara", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 23, No. 10 (November 2023) 123.

<sup>38</sup> Nermelita Kaloko, et al., "Peran Strategis Pendidikan dan Kesehatan dalam Pembangunan Ekonomi: Membangun Human Capital untuk Masa Depan" 293



Mekanisme lainnya dalam meningkatkan kualitas modal manusia, melalui pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keterampilan. Salah satunya melalui pelatihan kerja, yang dapat dilakukan langsung di tempat kerja. Sehingga pengalaman secara langsung yang didapatkan oleh individu menjadi sumber untuk mengasah keterampilan lebih lanjut.<sup>39</sup>

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

---

<sup>39</sup> Marlina & Ahman, "Pengaruh,"



### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan. Dimana tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, serta menghasilkan gambaran akurat serta pengetahuan yang dapat digunakan dalam mendeskripsikan tentang suatu gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan.<sup>40</sup> Pendekatan kualitatif ini dipilih oleh penulis karena dapat mengungkap data secara mendalam tentang pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember dan kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember. Jenis penelitian ini adalah *field reseach* yang artinya penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau langsung pada informan.<sup>41</sup>

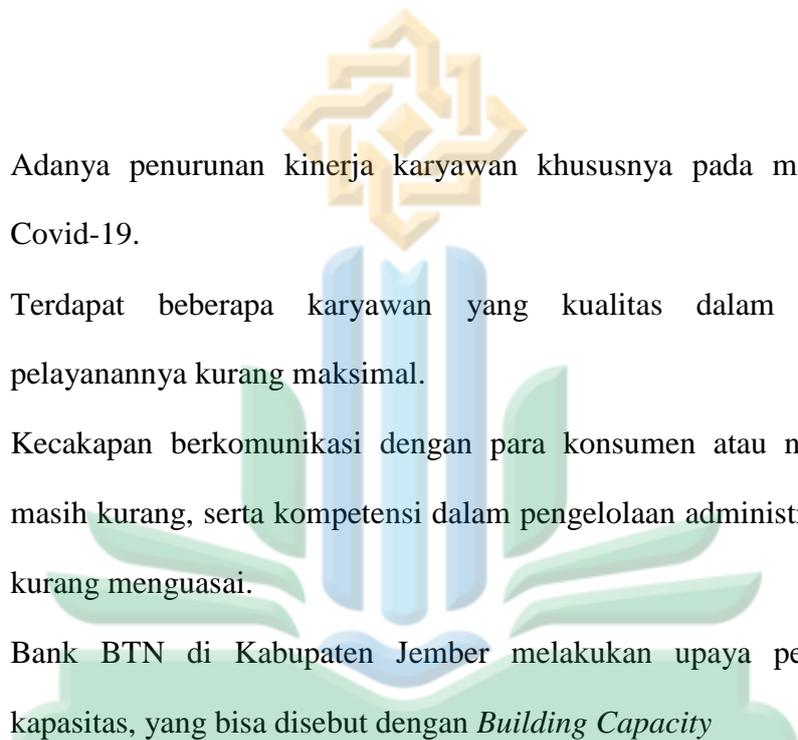
#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Kabupaten Jember. Lokasi penelitian ini beralamat di Jl. Kalimantan No.33, Krajan Timur, Sumbersari, Kec. Sumbersari, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68121. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

---

<sup>40</sup> Mohammad Kasiram, *Metodelogipenelitian*, (Malang: Uin Press, 2010), 9.

<sup>41</sup> Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Statistik*, Jakarta: Pt Bumi Aksara , 2006), 5.

- 
1. Adanya penurunan kinerja karyawan khususnya pada masa pandemi Covid-19.
  2. Terdapat beberapa karyawan yang kualitas dalam memberikan pelayanannya kurang maksimal.
  3. Kecakapan berkomunikasi dengan para konsumen atau nasabah bank masih kurang, serta kompetensi dalam pengelolaan administrasi ada yang kurang menguasai.
  4. Bank BTN di Kabupaten Jember melakukan upaya pengembangan kapasitas, yang bisa disebut dengan *Building Capacity*

### C. Subjek Penelitian

Dalam menentukan obyek dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sebagai sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>42</sup> Data yang didapat peneliti di sini adalah pendapat dan pengetahuan terkait pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember dan kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember. Informan dalam penelitian ini adalah:

1. Pimpinan Bank BTN Kabupaten Jember (Sudaryanto)
2. Wakil Kepala Bank BTN Kabupaten Jember (Hesdy Eko)
3. Karyawan Bank BTN Kabupaten Jember (Nita Chairul, Rikha Yudistira, Dicka Ari Wijaya)
4. Nasabah Bank BTN Kabupaten Jember (Rosida Aprilia, Ahmad Basori)

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta., 2018), 225.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya pengumpulan data bagi suatu penelitian diperlukan suatu cara yang dapat menjangkau data dengan tepat sehingga data-data yang diperoleh termasuk data-data yang valid dan akurat yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

### 1. Metode Observasi

Metode observasi menurut Winarno yang dikutip oleh Suharsmi Arikunto adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala subyek yang diteliti baik pengamatan itu dilakukan dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi yang khusus diadakan.<sup>43</sup>

Dalam teknik observasi ini peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, karena peneliti tidak terlihat secara langsung dengan objek yang menjadi kajian peneliti. Data yang dicari peneliti dari teknik-teknik observasi non partisipan ini adalah menyesuaikan atau membuktikan secara langsung tentang data Bank BTN baik dari hasil wawancara dengan para informan maupun data-data pendukung lainnya.

### 2. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data dalam sebuah penelitian dengan jalan mengadakan dialog dengan responden. Sementara itu, dalam buku Burhan mengatakan bahwa wawancara adalah

---

<sup>43</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 148.

suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara tak terstruktur dalam proses pengumpulan data. Karena peneliti terlebih dahulu memilih responden atau informan sebagai kuncinya. Dan pertanyaan yang diajukan pun tidak selalu dalam urutan yang sama dengan daftar pertanyaan.

Data yang diperoleh peneliti dengan metode pengumpulan data dengan teknik wawancara adalah pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember dan kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

### 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang.<sup>44</sup> Dokumentasi digunakan untuk lebih memperkuat data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara, sehingga memungkinkan peneliti dapat menganalisis, memperkuat hasil observasi dan wawancara.

---

<sup>44</sup> Winarmo Surachma, *Dasar Dan Teknik Research* (Bandung: Cv Tarsito, 2000), 134.

Data yang diperoleh peneliti dari teknik pengumpulan data dokumentasi ini adalah gambaran umum Bank BTN, pelaksanaan program pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* dan lain sebagainya.

### E. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah aktivitas yang dilakukan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung, dilakukan mulai dari pengumpulan data sampai dengan pada tahap penulisan laporan.<sup>45</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data menurut Miles, Huberman dan Saldana yang terdiri dari tiga langkah, yaitu: 1) kondensasi data (*data condensation*); 2) penyajian data (*data display*); 3) menarik kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).<sup>46</sup>

#### 1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Merupakan tahap pertama dalam analisis data. Dalam tahap ini, dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan aneka macam cara (observasi, wawancara, intidari dokumen, pita rekaman), dan yang biasanya “diproses” kira-kira sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih tulis).<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Hengki Wijaya Dan Umriati, *Analisis Data Kualitatif*, (Makasar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020), 155.

<sup>46</sup> Mtthew B. Miles Dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Model-Model Baru*, Terj. Tjetcep Rohidi, (Jakarta: Ui-Press, 2014), 15.

<sup>47</sup> Matthew B. Miles Dan A. Michael Huberman, 16.

## 2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi, data aksi dari catatan lapangan, interview, transkrip, berbagai dokumen dan catatan lapangan. Dengan menggunakan data kondensasi data akan menjadi lebih mantap atau kuat.<sup>48</sup> Dalam penelitian ini peneliti melakukan beberapa tahapan yaitu:

### 1) Proses Pemilihan (*Selecting*)

Dalam proses ini peneliti memilih data yang dibutuhkan oleh peneliti yaitu dari para informan berupa hasil dari wawancara.

### 2) Pengerucutan (*Focusing*) dan Penyederhanaan (*Simplifying*)

Dalam tahap ini peneliti melakukan reduksi data hasil wawancara.

### 3) Peringkasan (*Abstracting*) dan Transformasi (*Transforming*)

Pada tahap ini peneliti melakukan pemaparan analisis data untuk mengetahui kekonsistenan berdasarkan fakta data dan hasil wawancara.

## 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam hal ini, Miles, Huberman, dan Saldana menyatakan bahwa “*The most frequent form of display for qualitative data in the past has been extended text*”, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang diperluas (narasi).<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 142.

<sup>49</sup> Matthew B. Miles Dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Model-Model Baru*, Terj. Tjetcep Rohidi, 18.

#### 4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan pada tahap awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan dirubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat terhadap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, di dukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan untuk mengumpulkam data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel.<sup>50</sup>

#### F. Keabsahan Data

Keabsahan data yang dimaksudkan adalah untuk mendapatkan tingkat kepercayaan yang berhubungan dengan seberapa jauh tingkat keberhasilan hasil penelitian, memperjelas dan mengungkapkan data menggunakan fakta yang aktual di lapangan. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menggunakan keabsahan data dengan menggunakan uji kredibilitas secara internal akan dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati benar-benar sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan, yaitu dengan beberapa langkah salah satunya menggunakan triangulasi yang sebagaimana sangat penting untuk memeriksa keabsahan data, karena triangulasi sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>50</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 217.

1. Triangulasi sumber: peneliti mencari informasi lain tentang topik yang dikajinya dari sumber atau partisipan lain.
2. Triangulasi teknik: jenis triangulasi dengan memadukan atau menggunakan lebih dari satu metode dalam menganalisis data penelitian.<sup>51</sup>

### **G. Tahap – Tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian yang dimaksud yaitu berkaitan dengan proses pelaksanaan penelitian. Tahap-tahap penelitian yang peneliti lakukan terdiri dari tahap pra lapangan, tahap pelaksanaan penelitian dan tahap penyelesaian.

Berikut penjelasannya:

#### 1. Tahap pra lapangan

Tahap penelitian lapangan terdapat enam tahapan. Tahapan tersebut juga dilalui oleh peneliti sendiri, adapun enam tahap tersebut yaitu:

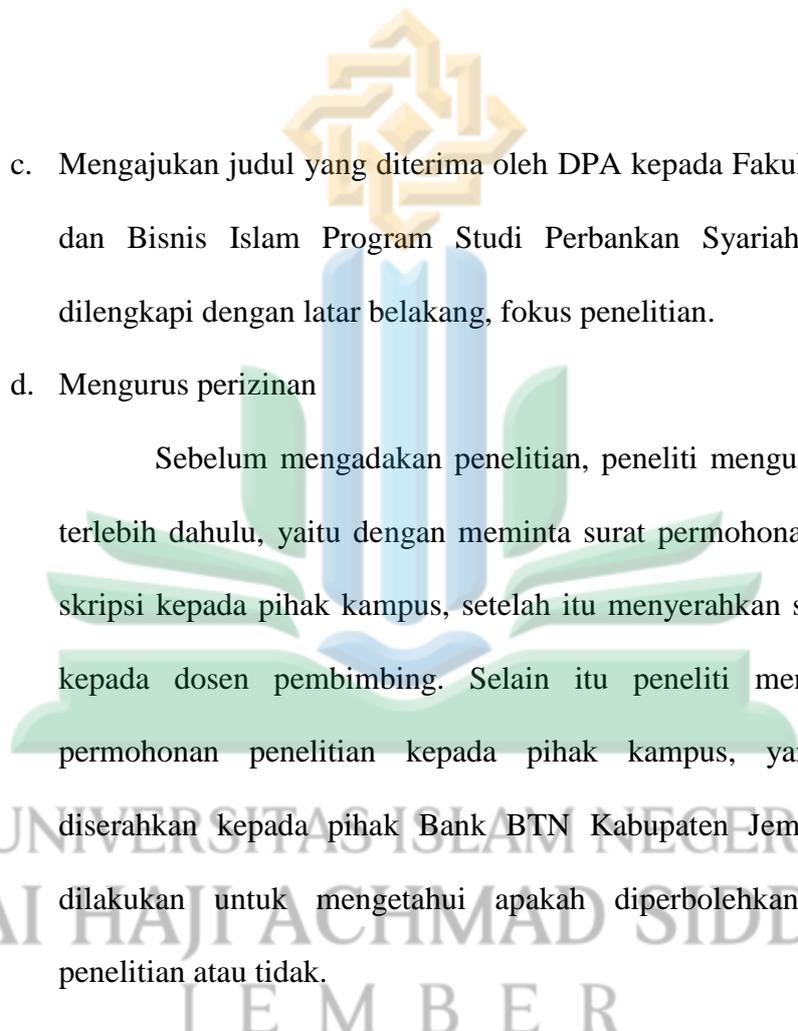
##### a. Menyusun rencana penelitian

Pada tahap ini peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matriks penelitian, selanjutnya dikonsultasikan kepada dosen pembimbing akademik (DPA).

##### b. Memilih objek penelitian

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Dan lapangan penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Bank BTN Kabupaten Jember

<sup>51</sup> Helaluddin Dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktik*, (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), 135-136

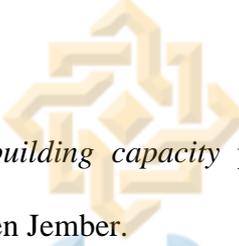
- 
- c. Mengajukan judul yang diterima oleh DPA kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Perbankan Syariah yang telah dilengkapi dengan latar belakang, fokus penelitian.
  - d. Mengurus perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu, yaitu dengan meminta surat permohonan bimbingan skripsi kepada pihak kampus, setelah itu menyerahkan surat tersebut kepada dosen pembimbing. Selain itu peneliti mengurus surat permohonan penelitian kepada pihak kampus, yang nantinya

diserahkan kepada pihak Bank BTN Kabupaten Jember. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah diperbolehkan melakukan penelitian atau tidak.

- e. Meninjau kajian pustaka. Peneliti mencari referensi penelitian terdahulu serta kajian teori yang terkait dengan judul penelitian.
  - f. Konsultasi proposal kepada dosen pembimbing
  - g. Mempersiapkan penelitian lapangan.
2. Tahap pelaksanaan lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian dan mulai mengumpulkan data –data yang diperlukan yaitu dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember dan kendala pengembangan kinerja



karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember.

3. Tahap penyelesaian

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyusun laporan hasil penelitian dengan menganalisis data yang telah dikonsultasikan kepada dosen pembimbing karena mungkin ada revisi untuk mencapai hasil penelitian yang maksimal. Laporan yang sudah selesai dan siap dipertanggung jawabkan di depan penguji.

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



## BAB IV

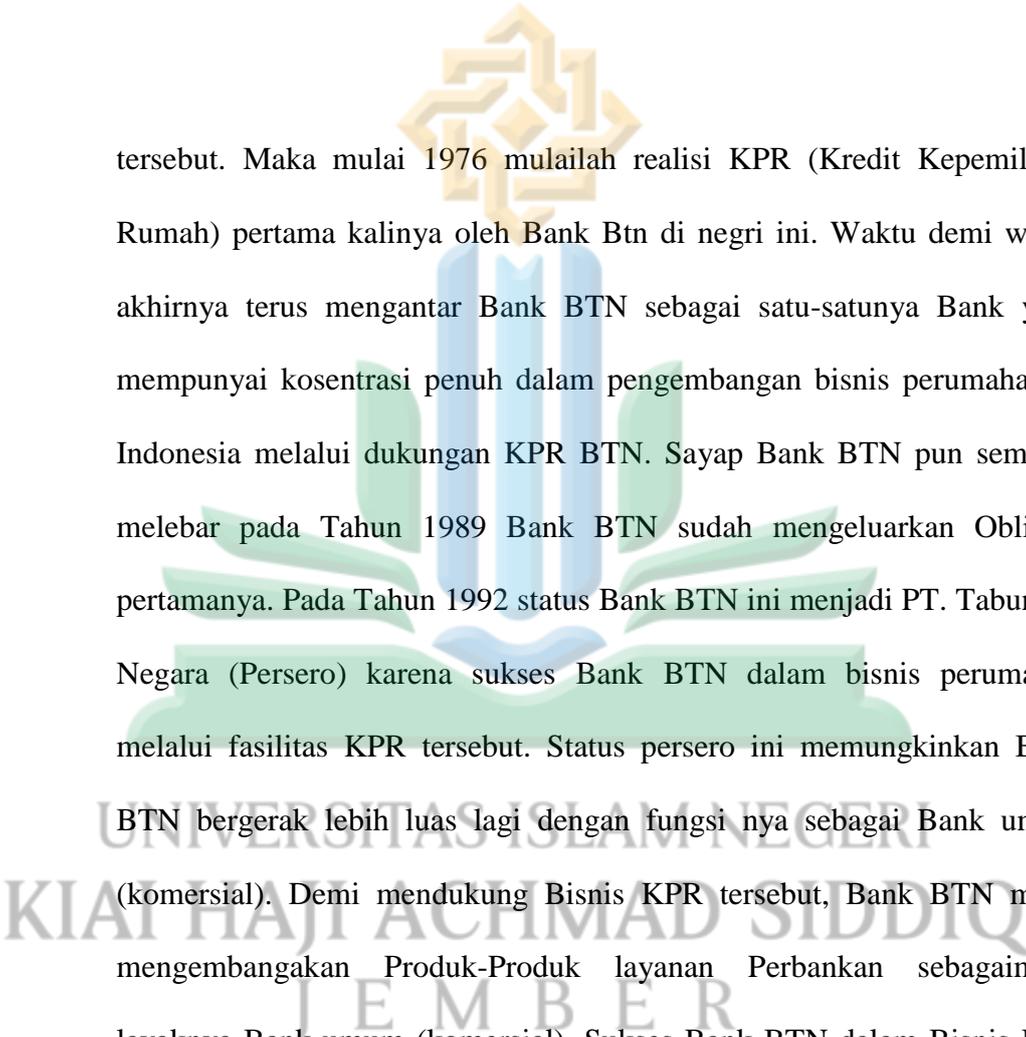
### PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Bank Tabungan Negara (BTN) Jember

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (Perseroan) diawali dengan berdirinya Postspaarbank pada tahun 1897. Saat ini, Perseroan telah memiliki 631 jaringan Kantor Konvensional serta 109 jaringan Kantor Syariah. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (“Perseroan”) diawali dengan berdirinya Postspaarbank pada tahun 1897. Pada tahun 1942, Postspaarbank diambil alih oleh Pemerintah Jepang dan berubah nama menjadi Tyokin Kyoku atau Kantor Tabungan. Kemudian hal ini berlanjut pada tahun 1945, Pemerintah Indonesia mengambil alih Tyokin Kyoku dan mendirikan Kantor Taboengan Pos. Di era paska kemerdekaan, tepatnya pada tahun 1950 Pemerintah Republik Indonesia mengubah nama Tyokin Kyoku menjadi Bank Tabungan Pos berdasarkan Undang-undang Darurat No. 9 Tahun 1950 tanggal 9 Februari 1950 dan kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 4 tahun 1963 berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara pada tahun 1963 hingga sekarang.

Kemudian sejarah Bank BTN mulai diukir kembali dengan ditunjukan oleh Pemerintahan Indonesia pada Tanggal 29 Januari 1974 melalui surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/1/1974 sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat. Sejalan dengan tugas



tersebut. Maka mulai 1976 mulailah realisi KPR (Kredit Kepemilikan Rumah) pertama kalinya oleh Bank BtN di negeri ini. Waktu demi waktu akhirnya terus mengantar Bank BTN sebagai satu-satunya Bank yang mempunyai konsentrasi penuh dalam pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN. Sayap Bank BTN pun semakin melebar pada Tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan Obligasi pertamanya. Pada Tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai Bank umum (komersial). Demi mendukung Bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan Produk-Produk layanan Perbankan sebagaimana layaknya Bank umum (komersial). Sukses Bank BTN dalam Bisnis KPR juga telah meningkatkan status Bank BTN sebagai Bank Konvensional menjadi Bank Devisa Pada Tahun 1994, Layanan Bank dalam bentuk penerbitan *Letter of credit* (L/C), pembiayaan usaha dalam bentuk Dollar, dan lain-lain bida diberikan Bank BTN dengan status tersebut. Dengan status baru ini tidak membuat Bank BTN lupa akan fungsi utamanya sebagai penyedia KPR untuk masyarakat menengah kebawah. Berdasarkan kajian konsultan independent, *Price Water House Coopers*, Pemerintah melalui BUMN dalam surat No. 5/544/MMBU/2002 memutuskan Bank BTN sebagai Bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi. Badan pengawas Pasar Modal dan

Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) mengeluarkan pernyataan efektif terhadap produk investasi baru berbasis sekuritasasi. Produk itu adalah itu adalah EBA Danareksa Sarana Multigriya I Finansial Kredit Kepemilikan Rumah Bank Tabungan (SMF I-KPR BTN). Ditahun yang sama juga BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indosnesia. Kepercayaan Masyarakat dan Pemerintah terhadap Bank BTN telah mengantarkan Bank BTN mendapatkan penghargaan tersebut akan mengukuhkan optimism perseroan untuk mampu melanjutkan catatan kinerja positif dan mencapai target bisnis perseroan pada tahun tahun berikutnya

## 2. Visi dan Misi Bank Tabungan Negara

Visi :

Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga

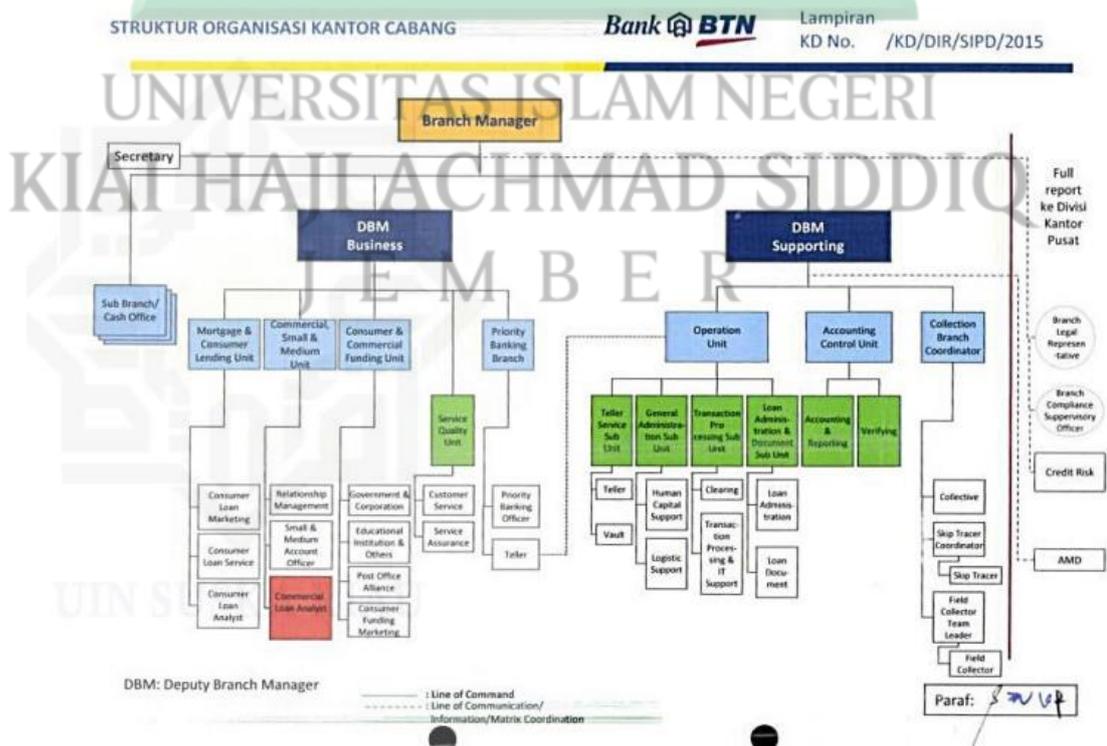
Misi :

Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Adalah sebagai berikut:

- a. Berperan aktif dalam mendukung sektor perumahan, baik dari sisi penawaran maupun dari sisi permintaan, yang terintegrasi dalam sektor perumahan di Indonesia.
- b. Memberikan layanan unggul dalam pembiayaan kepada sektor perumahan dan kebutuhan keuangan keluarga.
- c. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan, produk jasa dan jaringan strategis berbasis digital.

- d. Menyiapkan dan mengembangkan human capital yang berkualitas, professional dan memiliki banyak integritas tinggi.
- e. Meningkatkan *stakeholder value* dengan fokus kepada peningkatan pertumbuhan profitabilitas sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance*.
- f. Memperdulikan kepentingan masyarakat social dan lingkungan secara berkelanjutan.

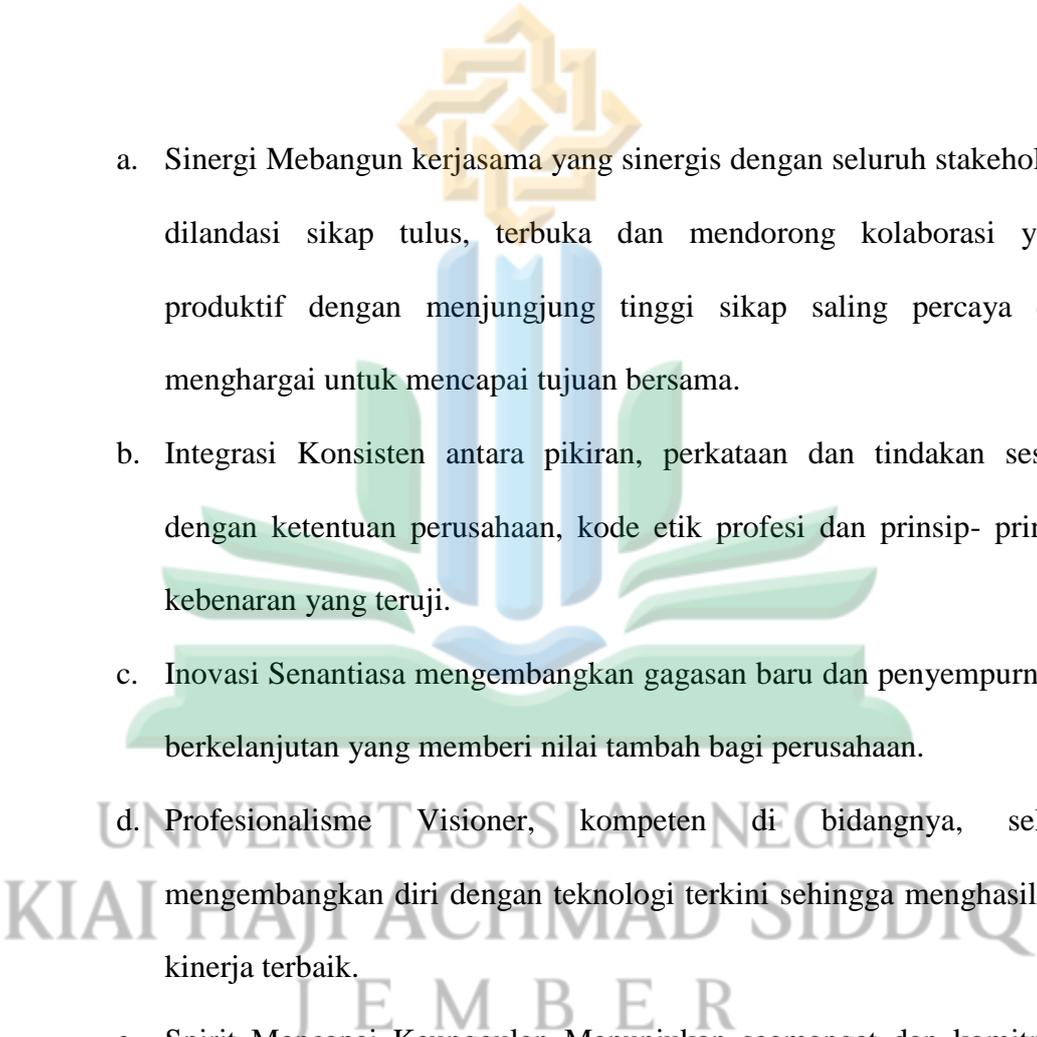
### 3. Struktur Bank Tabungan Negara (BTN)



Sumber : Arsip Bank BTN

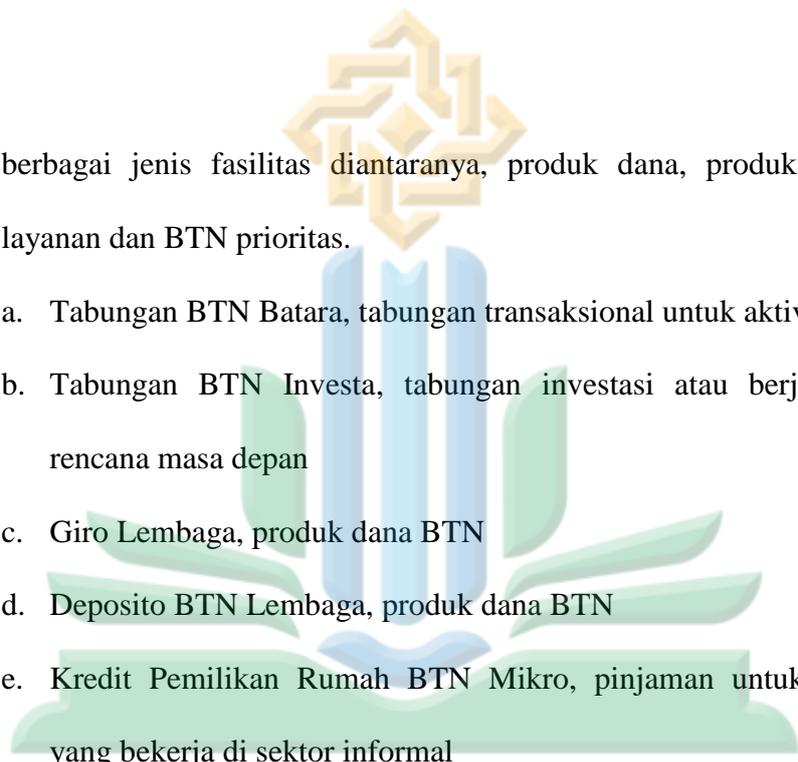
### 4. Budaya Bank Tabungan Negara

Bank BTN memiliki 5 Nilai Budaya Perusahaan yang menjadi pondasi bagi seluruh karyawan dalam berperilaku untuk mencapai visi Bank BTN. Makna dari Lima Nilai Budaya tersebut yaitu :

- 
- a. Sinergi Membangun kerjasama yang sinergis dengan seluruh stakeholder dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
  - b. Integrasi Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang teruji.
  - c. Inovasi Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.
  - d. Profesionalisme Visioner, kompeten di bidangnya, selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini sehingga menghasilkan kinerja terbaik.
  - e. Spirit Mencapai Keunggulan Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil terbaik serta memberikan layanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal) dengan menetapkan pentingnya aspek kualitas di setiap kegiatan serta resiko yang telah diperhitungkan.

## 5. Produk Bank Tabungan Negara

Sejalan dengan Undang-Undang RI nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Tasikmalaya seperti bank umum lainnya berfungsi untuk melayani kebutuhan masyarakat baik perorangan maupun perusahaan dengan menyediakan



berbagai jenis fasilitas diantaranya, produk dana, produk kredit, jasa layanan dan BTN prioritas.

- a. Tabungan BTN Batara, tabungan transaksional untuk aktivitas bisnis
- b. Tabungan BTN Investa, tabungan investasi atau berjangka untuk rencana masa depan
- c. Giro Lembaga, produk dana BTN
- d. Deposito BTN Lembaga, produk dana BTN
- e. Kredit Pemilikan Rumah BTN Mikro, pinjaman untuk masyarakat yang bekerja di sektor informal
- f. Kredit Pemilikan Rumah BTN Platinum, pinjaman untuk pemilikan rumah
- g. Kredit Pemilikan Apartemen BTN, pinjaman untuk pemilikan apartemen
- h. Kredit Angunan Rumah BTN, fasilitas kredit untuk menjamin rumah, apartemen, ruko, atau toko
- i. Kredit Bangunan Rumah BTN, fasilitas kredit untuk membangun rumah di atas tanah milik sendiri
- j. Kredit Usaha, produk komersial BTN yang meliputi kredit konstruksi, kredit modal kerja, kredit investasi, dan lainnya

## B. Penyajian Data

### 1. Pelaksanaan Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember

Pengembangan kinerja karyawan adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

Pelaksanaan *Capacity building* adalah proses untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember dijelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dipersiapkan dalam pelaksanaan *capacity building* di Bank BTN Jember. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Untuk pelaksanaan *capacity building* kita juga merencanakan kegiatan tersebut agar bisa sesuai dengan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. biasanya saya melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu kebutuhan pelatihan dan pengembangan seperti apa yang harus dilakukan serta mengidentifikasi kebutuhan kinerja yang seperti apa yang diharapkan oleh Bank BTN Jember”.

Hal lain juga disampaikan oleh Wakil pimpinan Bank BTN Jember. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Setau saya biasanya pimpinan akan menganalisis terlebih dahulu kebutuhan kantor seperti apa. kalau sudah tau nanti akan dirapatkan dengan melakukan perencanaan program. Misalkan jenis program pengembangan apa yang harus kita adakan untuk mengembangkan kinerja karyawan. Baik itu melakukan pelatihan,

seminar atau lainnya. Diharapkan nanti program yang dipilih sesuai dengan kebutuhan para karyawan”

Karyawan Bank BTN juga ikut menambahkan. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Menurut saya pelaksanaan *capacity building* tidak terlepas dari manajemen pimpinan sendiri. mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai evaluasi biasanya sangat diperhatikan. sepengalaman saya terkait pelaksanaan *capacity building* nanti akan disosialisasikan dengan semua karyawan dan pimpinan akan memilih metode apa yang akan digunakan agar relevan dengan kebutuhan SDM di Bank BTN. saya pernah ikut rapat terkait pelaksanaan *capacity building*, karyawan diberikan angket untuk menganalisis kebutuhan karyawan”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *capacity building* meliputi analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan seperti apa yang harus dilakukan serta mengidentifikasi kebutuhan kinerja yang seperti apa yang diharapkan oleh Bank BTN Jember. Selain itu merencanakan program apa yang harus diadakan, metode pengembangan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta diadakannya evaluasi efektivitas program pengembangan melalui kuesioner, pengamatan, dan pengukuran kinerja.

Adapun terkait pelaksanaan program *capacity building* dijelaskan melalui adanya pelatihan, seminar dan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Pelaksanaan *capacity building* atau peningkatan kapasitas di bank BTN sudah terprogram dengan baik. Saya sebagai pimpinan ingin selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk semua nasabah BTN. Tentunya salah satu caranya dengan mempunyai karyawan yang kinerjanya berkualitas. Untuk mencapai itu, di Bank BTN

pelatihan, pendidikan, dan permainan (*out bond capability Building*) untuk mengembangkan kemampuan individu, kelompok, atau organisasi. Tujuannya adalah agar semua karyawan dapat mencapai tujuan dan visi mereka”.

Hal lain juga disampaikan oleh Wakil pimpinan bank BTN. berikut petikan hasil wawancaranya:

“Untuk Pengembangan kapasitas Bank Tabungan Negara (BTN) dilakukan melalui program pembelajaran dan pengembangan yang sistematis. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai”.

Salah satu karyawan Bank BTN Jember juga menambahkan, berikut petikan hasil wawancaranya:

“Bentuk pengembangan *capacity building* di Bank BTN jember meliputi adanya pendidikan dan pelatihan. biasanya program pelatihan karyawan menjadi upaya meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan. Diharapkan adanya pelatihan-pelatihan yang dilakukan dapat memotivasi dan mendorong karyawan supaya lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

Hal lain juga ditambahkan oleh karyawan Bank BTN Jember.

Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Kalau menurut saya bentuk pengembangan kapasitas tidak selalu dengan ikut seminar terus mbak. jadi kalau saya lebih suka pelatihan atau pengembangan kapasitas kinerja dengan *outbond capacity building*. *Outbond capacity building* yaitu kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan kerjasama tim, dan komunikasi antar individu. Saya menyukainya karena kegiatan pengembangan ini dikemas dengan berbagai permainan dan simulasi yang menantang dan menyenangkan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kinerja melalui *capacity building* melalui adanya pelatihan, pendidikan dan permainan (*outbond capacity building*).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti melakukan observasi dengan mengumpulkan beberapa dokumentasi terkait kegiatan pengembangan kapasitas melalui *capacity building* meliputi pelatihan, pendidikan dan *outbond capacity building*.

Hal ini diperkuat oleh hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan. Berikut hasil dokumentasinya:

**Gambar 4.1**  
**Pelatihan Customer Service Bank BTN Jember**



Sumber : Arsip Bank BTN

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* yaitu dengan pelatihan. Terlihat Bank BTN jember memberikan pelatihan *Customer Service* terkait *service mindset*. Terlihat diikuti oleh karyawan Bank BTN.

Dari adanya pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building* disampaikan terkait tujuan dari adanya *capacity building*.

Berikut petikan hasil wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember:

“Di Bank BTN memang sudah lumayan lama mengadakan program *Capacity Building* mbak. sebagai pimpinan saya ingin semua karyawan di Bank BTN ini memiliki kinerja yang bagus dan berkualitas. Selain itu dengan adanya pengembangan kapasitas kinerja bisa menumbuhkan *team work*, serta rasa percaya diri dalam bekerja”.

Hal lain juga disampaikan oleh wakil pimpinan Bank BTN Jember, berikut petikan hasil wawancaranya:

“Adanya pengembangan kapasitas karyawan melalui *capacity building* ditujukan untuk memotivasi karyawan mbak. Dimana nantinya bisa semangat dalam memperbaiki kualitas kerjanya. Sehingga bisa memaksimalkan pelayanannya kepada publik”.

Karyawan Bank BTN jember juga ikut menambahkan, berikut petikan hasil wawancaranya:

“Adanya pengembangan kapasitas melalui *capacity building* ini sangat bermanfaat mbak. Saya sebagai karyawan merasa lebih percaya diri dalam berkomunikasi dan bisa menjalankan kerjasama yang baik dengan tim. Selain itu adanya pengembangan kapasitas kinerja ini meningkatkan pelayanan kepada publik”.

Hal lain juga disampaikan oleh karyawan lain di Bank BTN, berikut petikan hasil wawancaranya:

“Adanya *capacity Building* sangat memberikan dampak yang signifikan bagi kami mbak. selain meningkatkan kualitas kerja, kita jadi memahami pentingnya adanya pengembangan kapasitas karyawan. Selain itu adanya motivasi kerja dan kerjasama yang baik antar sesama rekan kerja menjadi lebih baik. Sehingga kami bisa memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah dan tidak lupa, dengan kinerja yang bagus dari bank BTN bisa tercapai dalam upaya meraih prestasi”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan adanya pengembangan kapasitas kinerja karyawan yaitu 1) untuk meningkatkan kualitas kinerja dan proses bisnis BTN, 2) memahami pentingnya mengenal *capacity building*, 3) meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja dan memperbaiki komunikasi dengan rekan kerja, 4) meningkatkan motivasi kerja dan upaya meraih prestasi, 5) meningkatkan pelayanan prima kepada publik.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diperkuat oleh hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan. Berikut hasil dokumentasinya:

**Gambar 4.2**  
**Bank BTN meraih 4 Penghargaan Ajang HCP Award**



Sumber : Arsip Bank BTN

Berdasarkan dokumentasi diatas dijelaskan bahwa Bank BTN meraih 4 penghargaan di ajang Human Capital & Performance Award 2023 yang diselenggarakan oleh Majalah *BusinessNews* Indonesia di Hotel Mulia Jakarta.

Adapun keempat kategori penghargaannya yaitu *The Best HC Team of The Year (Banking Industries)*, *The Best Digital Transformation Strategy*, *The Best HC Women Leader of The Year* yang diraih oleh *HC Management Division Head Bank BTN Rahmayati* dan *The Best HC Director of The Year*.

Berdasarkan evaluasi dan penilaian para pakar dan profesional di bidang Human Capital, ICT, Riset & Inovasi yang menjadi Dewan Juri *Human Capital & Performance Award 2023* dalam proses penjurian, bahwa Bank BTN telah mengimplementasikan transformasi digital yang terintegrasi dalam pengembangan dan pengelolaan *Human Capital(HC)*.

Bank BTN sudah melakukan beberapa inisiatif HC yang juga merupakan bagian dari Transformasi HC. Inisiatif tersebut dilakukan untuk mendukung transformasi organisasi, transformasi bisnis dan perbaikan kualitas layanan HC.

Dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan wawancara terkait upaya apa saja yang dilakukan pihak Bank BTN dalam pengembangan kapasitas khususnya melalui *capacity building*. Pengembangan kinerja karyawan dilalui dengan berbagai cara. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Seperti yang dijelaskan diatas terkait pengembangan kinerja karyawan, di Bank BTN memberikan kesempatan untuk *upskilling* dan *reskilling*. Hal ini diberikan sebagai pembelajaran untuk memperbaiki kualitas kinerja karyawan”.

Hal lain juga ditambahkan oleh wakil pimpinan Bank BTN Jember.

Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Untuk pengembangam kinerja karyawan biasanya juga dengan memberikan kesempatan *upskilling* dan *reskilling* serta memberikan pembelajaran *self paced learning*”.

Hal ini diperkuat oleh dokumentasi yang peneliti peroleh, berikut dokumentasinya:

**Gambar 4.3**  
**Bank BTN meraih penghargaan Bergengsi**  
**di bidang pengembangan SDM**

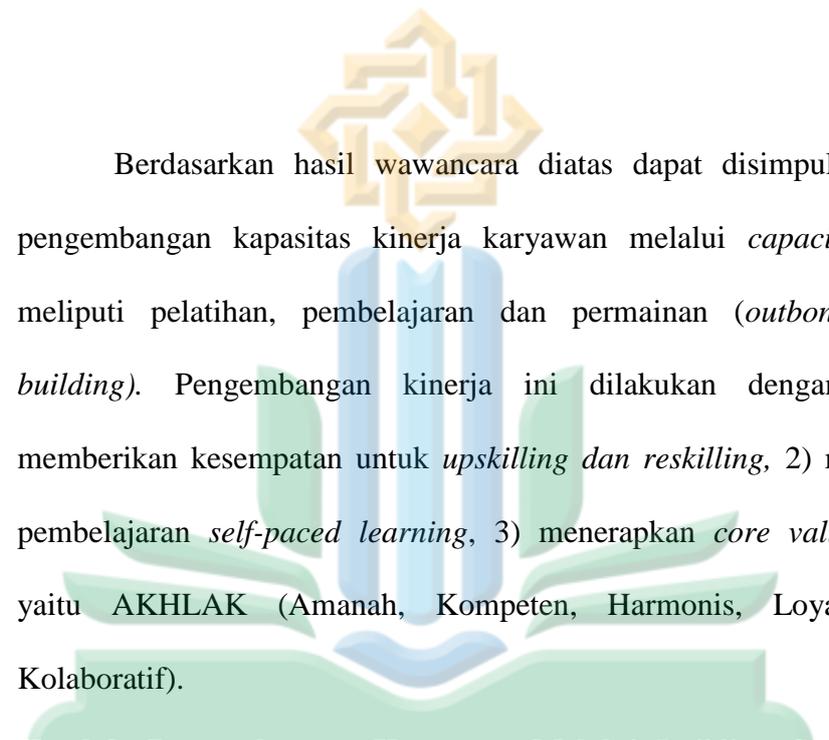


Sumber : Arsip Bank BTN

Berdasarkan dokumentasi diatas, dijelaskan bahwa prestasi kembali diukir oleh PT Bank Tabungan Negara yang meraih penghargaan bergengsi di bidang pengembangan sumber daya manusia, *LinkedIn Talent Awards* untuk kategori *Learning Champion* baru-baru ini. Penghargaan tersebut merupakan pengakuan atas komitmen dan pencapaian perseroan dalam mengembangkan kapabilitas pegawai (BTNers) serta menciptakan budaya pembelajaran yang konsisten.

Selain itu, adanya pengembangan kapasitas dilakukan dengan *core values* BUMN. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Kalau pengembangan kinerja di Bank BTN juga menerapkan adanya *core values* BUMN yaitu AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif kolaboratif)”.



Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas kinerja karyawan melalui *capacity building* meliputi pelatihan, pembelajaran dan permainan (*outbond capacity building*). Pengembangan kinerja ini dilakukan dengan cara 1) memberikan kesempatan untuk *upskilling dan reskilling*, 2) memberikan pembelajaran *self-paced learning*, 3) menerapkan *core values* BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif Kolaboratif).

## **2. Kendala Pengembangan Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember**

Kunci keberhasilan pengembangan pegawai juga harus didukung oleh peran pemimpin atau *leader*, dalam hal ini seorang *business leader* juga memiliki peranan yang sangat penting sebagai *people leader* yang mendorong dan membimbing para talenta dalam mengoptimalkan potensi dan mencapai kinerja terbaiknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Bank BTN, berikut petikan hasil wawancaranya:

“Untuk pengembangan kapasitas karyawan sudah berjalan dengan baik mbak. Tapi memang dalam setiap pelaksanaan suatu program tidak akan lepas dari suatu hambatan atau kendala. Menurut evaluasi saya, kendala dalam pengembangan kapasitas karyawan yaitu rendahnya minat dari karyawan itu sendiri. Jadi mau kita berikan pelatihan lengkap seperti apa, kalau dari diri karyawan tidak ada minat untuk melakukan perbaikan kinerja, saya rasa itu percuma”.

Hal lain juga disampaikan oleh wakil pimpinan bank BTN. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Kendala dalam pengembangan kinerja karyawan yaitu kurangnya minat karyawan. Selain itu kurangnya dukungan manajemen. Artinya dalam hal ini Perusahaan atau pimpinan harus menjalankan perannya sebagai motivator kepada semua stafnya. Pengelolaan yang baik, manajemen yang baik akan berdampak baik juga kepada semua elemen yang ada di Perusahaan tersebut”.

Karyawan bank BTN juga menambahkan terkait adanya kendala dalam pengembangan kapasitas kinerja karyawan. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Untuk saya sendiri sebagai staf, menurut saya termasuk kendala juga Ketika program pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan di saat itu juga apa yang menjadi perbaikan harusnya program yang relevan, Jangan permasalahan A tapi program pelatihan yang diberikan mengarah ke B. Jadi penyelesaian masalahnya tidak teratasi. Tapi sejauh ini banyak sesuai mbak”.

Karyawan lain juga menambahkan terkait kendala pengembangan kinerja karyawan melalui adanya *building capacity*. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Kalau sepengalaman saya, tidak terlalu menjadi kendala sebenarnya mbak. Cuma pernah menjadi evaluasi Ketika rapat disampaikan oleh pimpinan bahwa adanya *building capacity* bisa berjalan dengan baik jika adanya minat dari diri kita sendiri. Selain itu, pernah juga saya pernah melihat dari rekan kerja Ketika mengikuti salah satu program *building capacity*, yaitu kurangnya kesadaran tentang pentingnya *reskilling* sehingga dia kurang bersemangat dalam mengikuti pelatihan”.

Karyawan lain juga turut menambahkan terkait kendala pengembangan kinerja karyawan. Berikut petikan hasil wawancaranya:

“Menurut saya, salah satu kendalanya adanya sesama rekan kerja yang kurang mengerti pentingnya adanya pelatihan mbak. Jadi Ketika yang A bisa, yang B tidak mengikuti pelatihan dengan baik jadi kinerjanya kurang baik. Hal ini akan berdampak Ketika bekerja dalam tim. Jadi menurut saya itu salah satu kendalanya”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember yaitu 1) rendahnya minat karyawan, 2) kurang dukungan manajemen, 3) kurang kesadaran pentingnya pelatihan, 4) terdapat program yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.

### C. Temuan Masalah

#### 1. Pelaksanaan Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember

Pembangunan kapasitas (*capacity building*) SDM menjadi hal yang mutlak harus berjalan dengan baik. Secara umum, *capacity building* dapat diartikan sebagai proses meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviour*) dari SDM.

Hal ini sejalan dengan teori yang menjelaskan bahwa *Building capacity* atau pembangunan kapasitas dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah pembangunan atau peningkatan kemampuan (kapasitas) secara dinamis untuk mencapai kinerja dalam menghasilkan output dan hasil pada kerangka tertentu.<sup>52</sup> Milen mendefenisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus.<sup>53</sup>

<sup>52</sup><http://kemenagri.go.id>

<sup>53</sup>Anni Milen, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan secara bebas.* (Pondok Pustaka Jogja, Yogyakarta, 2004), 12.

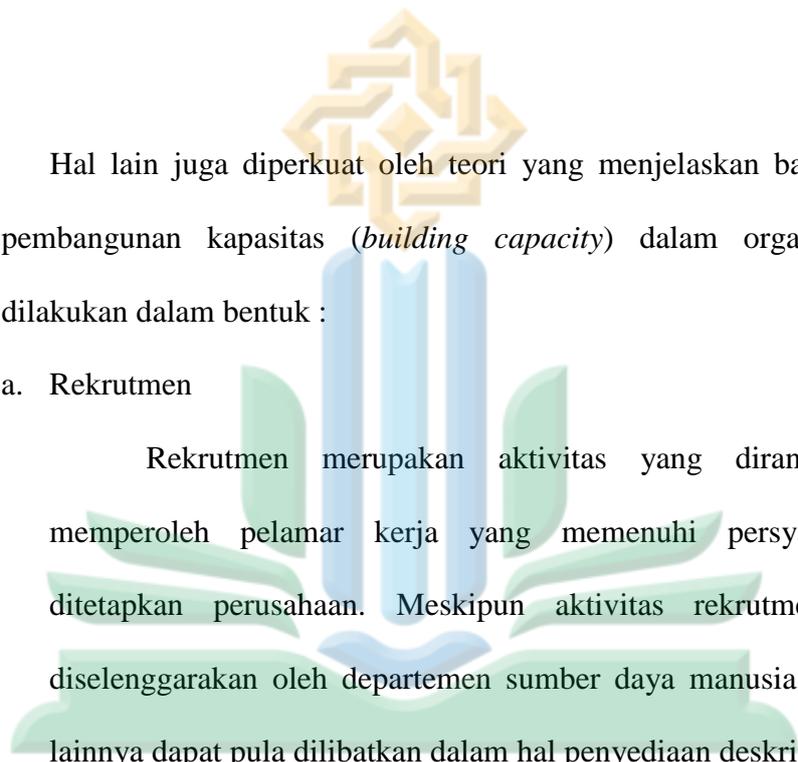
Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kinerja melalui *capacity building* melalui adanya pelatihan, pendidikan dan permainan (*outbond capacity building*).

Pengembangan kapasitas kinerja karyawan melalui *capacity building* meliputi pelatihan, pembelajaran dan permainan (*outbond capacity building*). Pengembangan kinerja ini dilakukan dengan cara 1) memberikan kesempatan untuk *upskilling dan reskilling*, 2) memberikan pembelajaran *self-paced learning*, 3) menerapkan *core values* BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif Kolaboratif).

Hasil penelitian peneliti selaras dengan teori yang menjelaskan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Tim Peneliti, *Capacity Building Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia*, (STIA LAN, Makassar, 2012)15



Hal lain juga diperkuat oleh teori yang menjelaskan bahwa Macam pembangunan kapasitas (*building capacity*) dalam organisasi dapat dilakukan dalam bentuk :

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas yang dirancang untuk memperoleh pelamar kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan. Meskipun aktivitas rekrutmen biasanya diselenggarakan oleh departemen sumber daya manusia, departemen lainnya dapat pula dilibatkan dalam hal penyediaan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan guna membantu kelancaran upaya rekrutmen.

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar<sup>55</sup>

b. Seleksi

Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Sama halnya dengan fungsi rekrutmen, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai

---

<sup>55</sup> Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, . 2009), 34

dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.<sup>56</sup>

### c. *Training*

Pada karyawan yang baru maupun lama dalam sebuah perusahaan maka akan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pendidikan yang mereka tempuh juga pengalaman yang mereka jalani.

Banyak dari mereka para karyawan baru belum memiliki kemampuan

secara penuh untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawab

pekerjaannya. Hal ini membutuhkan sebuah pelatihan dan

pengembangan lebih lanjut untuk beraktivitas secara profesional

sehingga menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. *Training*

atau pelatihan bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan

guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi

misinya.<sup>57</sup> Dan di Bank BTN Jember melakukan pengembangan

kapasitas karyawan melalui adanya *training*.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa

tujuan adanya pengembangan kapasitas kinerja karyawan yaitu 1)

untuk meningkatkan kualitas kinerja dan proses bisnis BTN, 2)

memahami pentingnya mengenal *capacity building*, 3) meningkatkan

<sup>56</sup> Yusuf Ria Mardiana, Dan Darman Syarif, *Komitmen Organisasi: Defiisi, Dipengaruhi, Dan Mempengaruhi*, (Makasar : Nas Media Pustaka, 2017), 43.

<sup>57</sup> Morisson Terrence, *Actoinable Learning A Handbook For Building capacity Thought Case Based Learning*. (ADB Institute, 2001), 54.

rasa percaya diri dalam bekerja dan memperbaiki komunikasi dengan rekan kerja, 4) meningkatkan motivasi kerja dan upaya meraih prestasi, 5) meningkatkan pelayanan prima kepada publik.

Hal ini Pembentukan dan pengembangan kapasitas merupakan suatu proses yang dilaksanakan pada tiga level atau tingkatan, yaitu individu, kelompok dan institusi atau organisasi, dan bertujuan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.

## **2. Kendala Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity***

### **Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember**

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kendala pengembangan kinerja karyawan melalui *building capacity* pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember yaitu:

#### **a. Rendahnya minat karyawan**

Rendahnya minat karyawan adalah kondisi saat karyawan tidak antusias atau tidak memiliki semangat untuk menjalankan tugasnya. Ini bisa berdampak langsung pada produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan. Rendahnya minat karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kendala yang serius, dan dapat berdampak negatif pada produktivitas, kinerja, dan bahkan reputasi perusahaan. Dengan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya minat karyawan dan menerapkan solusi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan.

b. Kurang dukungan manajemen

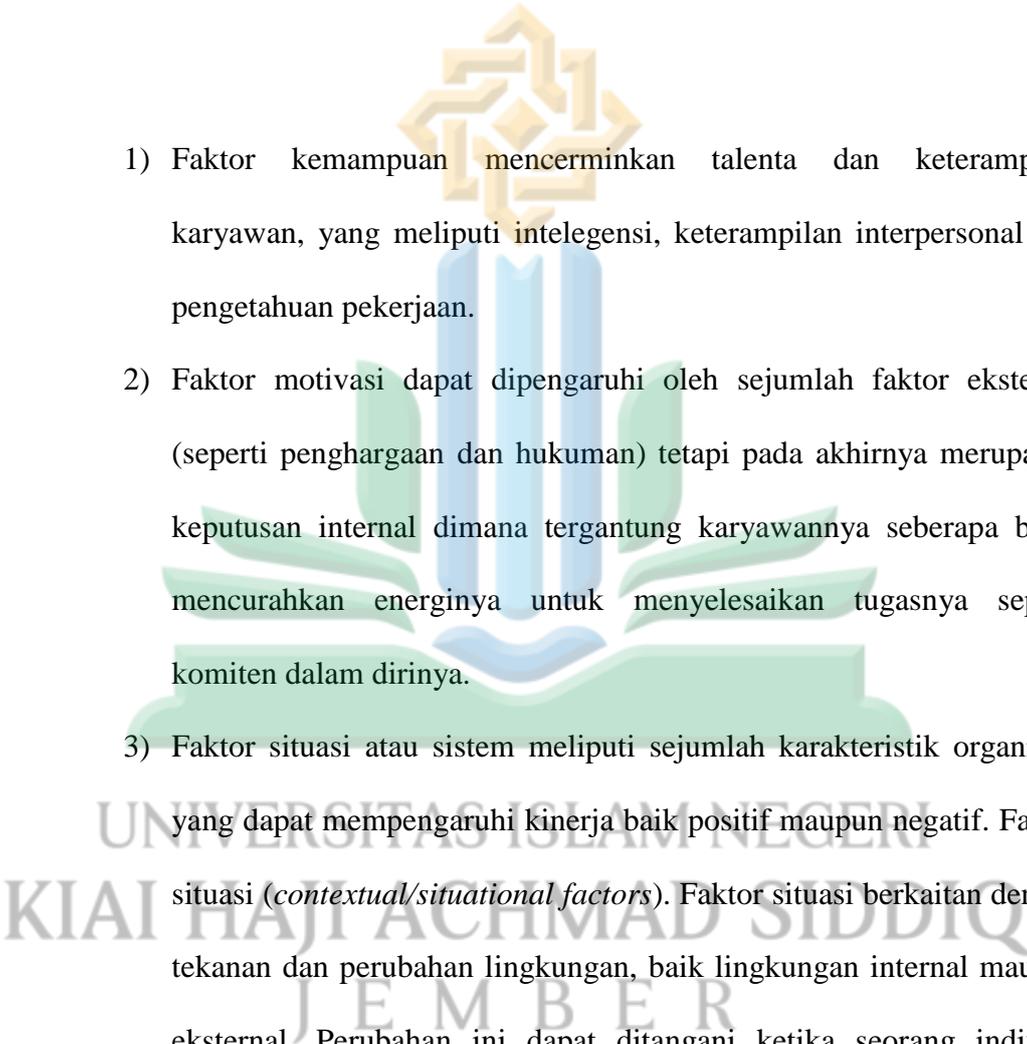
Kurangnya dukungan manajemen di bank dapat menghambat berbagai inisiatif, mulai dari implementasi kebijakan baru hingga peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, seperti kurangnya komitmen, ketidakjelasan visi dan misi, serta kurangnya komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan. Kurangnya dukungan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada produktivitas tim dan reputasi perusahaan. Dengan manajemen yang lebih peduli dan terbuka, minat kerja karyawan akan meningkat, loyalitas bertambah, dan performa perusahaan pun ikut naik. Dukungan manajemen yang kuat akan meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan bank. Investasi pada SDM = Investasi pada masa depan perusahaan.

c. Terdapat program yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan

Program pelatihan dan pengembangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menjadi masalah serius, membuang-buang waktu dan sumber daya, serta menurunkan produktivitas. Penting untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang tepat untuk memastikan bahwa program tersebut relevan dan efektif.

d. Kurang kesadaran pentingnya pelatihan

Hal ini sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa terdapat Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu:



1) Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.

2) Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya seperti komitmen dalam dirinya.

3) Faktor situasi atau sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini dapat ditangani ketika seorang individu mampu meningkatkan kompetensi diri sebagai salah satu amunisi di tengah ketatnya persaingan dalam dunia pekerjaan. Sedangkan pihak perusahaan perlu membuat strategi agar karyawan yang dimilikinya tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan.

1) Kurang kesadaran pentingnya pelatihan.

2) Terdapat program yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

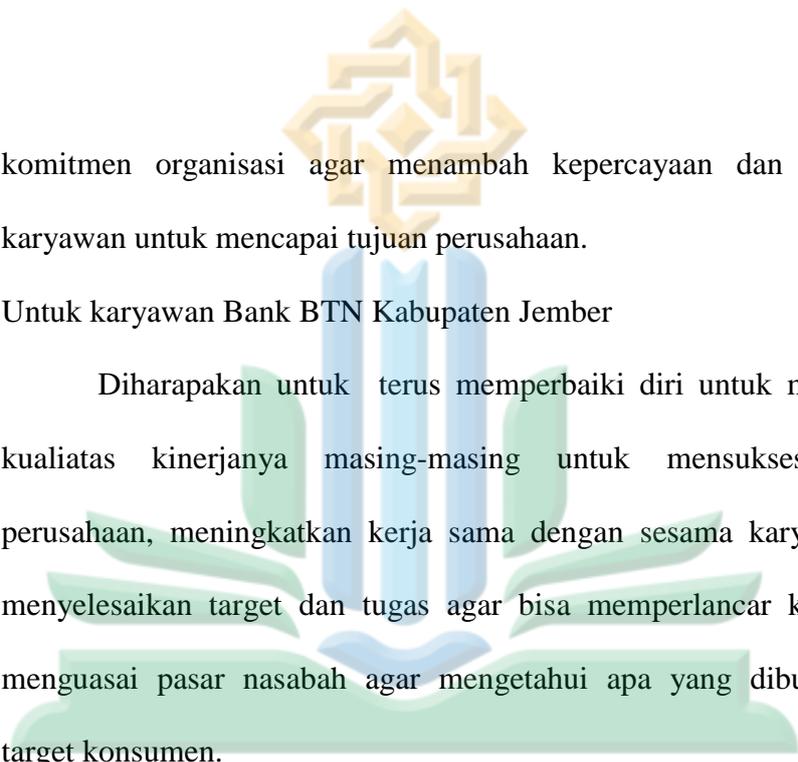
1. Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kinerja melalui *capacity building* melalui adanya pelatihan, pendidikan dan permainan (*outbondo capacity building*). pengembangan kapasitas kinerja karyawan melalui *capacity building* meliputi pelatihan, pembelajaran dan permainan (*outbond capacity building*). Pengembangan kinerja ini dilakukan dengan cara 1) memberikan kesempatan untuk *upskilling dan reskilling*, 2) memberikan pembelajaran *self-paced learning*, 3) menerapkan *core values* BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif Kolaboratif).
2. Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kendala pengembangan kinerja karyawan melalui building capacity pada masa pandemi covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember yaitu 1) rendahnya minat karyawan, 2) kurang dukungan manajemen, 3) kurang kesadaran pentingnya pelatihan, 4) terdapat program yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.

#### B. Saran

Setelah memaparkan kesimpulan hasil penelitian, peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Kepada Bank BTN Kabupaten Jember

Selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia dengan adanya seleksi, pelatihan dan



komitmen organisasi agar menambah kepercayaan dan kenyamanan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Untuk karyawan Bank BTN Kabupaten Jember

Diharapkan untuk terus memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kinerjanya masing-masing untuk mensukseskan tujuan perusahaan, meningkatkan kerja sama dengan sesama karyawan dalam menyelesaikan target dan tugas agar bisa memperlancar kegiatan, dan menguasai pasar nasabah agar mengetahui apa yang dibutuhkan oleh target konsumen.

3. Untuk penelitian

Diharapkan dapat memperluas responden penelitian, tidak hanya dalam lingkup Bank BTN Kabupaten Jember saja, namun dapat diperluas agar daya generalisasi hasil dapat diperbesar.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2006) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta 2006)
- Asbari, Masduki. (2020). *Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel*, (*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*) Volume 5 No.1, 2020
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana
- Diky Azis. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui On The Job Training Dan Off The Job Training Dimasa Pandemi Covid-19*, Jawa Tengah: Universitas Tidar, MSDJ : Management Sustainable Development Journal, Volume 03 No.2, 2021
- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta, 2015),
- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta
- Grindle, M.S., (editor), (2007). *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, MA: Harvard Institute for International Development.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian Statistik*, Jakarta: Pt Bumi Aksara
- <http://kemenagri.go.id>
- Hussein, A. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai – Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Elmatara.
- Kammal, Yusron Mushafa. (2016). “*Strategi Pelayanan Customer Service Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah Pada PT. Bank Syariah Mandiri KC Rawamangun 2016*” (Skripsi: Fakultas Ilmu Dakwah Dan Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kandiyah, Novi (2020) “*Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Daerah Yogyakarta)*”, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, *JBMA* Vol. VII, No. 1.
- Kasiram, Mohammad. (2010) *Metodelogipenelitian*, (Malang: Uin Press, 2010)
- Kaswan. (2001). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta

- Khasanah, Uswatun. (2022). *Pengaruh Building capacity Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kspps Syirkah Muawanah Kramat Cabang Purwokerto*, ( Skripsi: UIN Prof Kyai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
- Lestari, Asih Widi. (2019). *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Building capacity) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/Kppn Kudus)*”, Program Studi Administrasi Publik, FISIP, Universitas Tribhuwana Tunggaladewi, *REFORMASI*, Volume 9 Nomor 1
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Malang Press
- Milen, Anni. (2004). *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan secara bebas*. Pondok Pustaka Jogja, Yogyakarta.
- Millen. Anneli. (2006) *Building capacity Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Pembaharuan.
- Morrison, Tarance. (2001). *Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute
- Mtthew B. Miles Dan A. Michael Huberman. (2014). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Model-Model Baru*, Terj. Tjetcep Rohidi, (Jakarta: Ui-Press.
- Observasi, Bank BTN Kabupaten Jember
- Putri, Suci Eka. (2000), “*Tingkat Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan PT. LKMS BMT Almabruk Pada Masa Pandemi Covid-19 2021*” (Skripsi: IAIN Batusangkar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Prodi Perbankan Syariah).
- Ruswandi, Wawan. (2021). *Peningkatan Kinerja Koperasi Melalui Building Capacity Berbasis Pengembangan Sdm, Penguatan Organisasi Dan Reformasi Kelembagaan Pada Masa Pandemic Covid19*, Sukabumi: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI, Jurnal Ilmiah MEA, Volume 5 No.02
- Sarifudin. (2021). *Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta dan Sekitarnya)*, Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol 8 No 3
- Sarifudin. (2021). *Pengaruh Building capacity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian*

*Syariah Wilayah Yogyakarta dan Sekitarnya*), Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol 8 No 3

Siregar, Budi Gautama. (2016). Pengaruh Promosi Dan Lokasi Usaha Terhadap Peningkatan Jumlah Nasabah Produk Giro Wadi'ah Di PT Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan. Sumatera Utara: IAIN Padangsidempuan.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta.

sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

T Keban, Yeremis. (2000). *Good Governance dan Building capacity Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintah*, Jakarta: rineka Cipta.

Tauhid, Inna Hanifa. (2000). Hubungan *Building capacity* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, Universitas Brawijaya, Malang Vol 5, No .

Terrence, Morisson. (2001). *Actoinable Learning A Handbook For Building capacity Throught Case Based Learning*. ADB Institute

Tim Peneliti. (2012). *Capacity Building Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia*. STIA LAN, Makassar

Wijaya, Hengki Dan Umrati. (2020) *Analisis Data Kualitatif*, (Makasar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray 2020

Winarmo Surachma. (2000). *Dasar Dan Tekhnik Research*. Bandung: Cv Tarsito

Yansyah, Ari. (2022). Pengembangan Kapasitas (*Building capacity*) Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rekrutmen Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta II (Studi Kasus Kantor Pusat Perusahaan Umum Jasa Tirta II Jatiluhur Purwakarta), UNIVERSITAS ISLAM "45" BEKASI.

Yusuf Ria Mardiana, Dan Darman Syarif. (2017). *Komitmen Organisasi : Defiisi, Dipengaruhi, Dan Mempengaruhi*. Makasar : Nas Media Pustaka

Zohra. (2018). "*Analisis Capacity Bulding Dinas Kepemudaan Olahraga dan Parawisata dalam opengembangan Parawisata di Kabupaten Enrekang*". (Skripsi: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Muhammadiyah Makasar.



## MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui <i>Building Capacity</i> Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember	4. Pengembangan Kinerja Karyawan  5. Building Capacity	a. Konsep Kinerja Karyawan  b. Konsep Building capacity	1) Pengertian kinerja karyawan 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja  1) Pengertian Building capacity 2) Tujuan Building capacity 3) Karakteristik building capacity 4) Macam-macam Building capacity	1. Sumber informan a. Pimpinan Bank BTN Kabupaten Jember b. Wakil Kepala Bank BTN Kabupaten Jember c. Karyawan Bank BTN Kabupaten Jember d. Nasabah Bank BTN Kabupaten Jember 2. Dokumentasi 3. kepustakaan	1. Pendekatan Penelitian kualitatif deskriptif. Jenis Penelitian studi kasus 2. Subjek penelitian menggunakan teknik <i>purposive</i> 3. Teknik Pengumpulan Data a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 4. Analisis Data a. Pengumpulan Data b. Kondensasi Data c. Penyajian Data d. Penarikan Kesimpulan 5. Keabsahan Data a. Trianggulasi Sumber b. Trianggulasi Teknik	1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kinerja karyawan melalui <i>building capacity</i> pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember?  2. Bagaimana kendala pengembangan kinerja karyawan melalui <i>building capacity</i> pada masa pandemi covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember?

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



## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Nur Laili Agustin  
NIM : E20181025  
Prodi/Jurusan : Perbankan Syariah  
Universitas : UIN KHAS Jember

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank Btn Kabupaten Jember**” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan di dalamnya, maka sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 19 Juni 2025  
Saya yang menyatakan



**NUR LAILI AGUSTIN**  
NIM: E20181025



## HASIL WAWANCARA

### 1. Pelaksanaan Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember

“Pelaksanaan *capacity building* atau peningkatan kapasitas di bank BTN sudah terprogram dengan baik. Saya sebagai pimpinan ingin selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk semua nasabah BTN. tentunya salah satu caranya dengan mempunyai karyawan yang kinerjanya berkualitas. Untuk mencapai itu, di Bank BTN pelatihan, pendidikan, dan permainan (*out bond capability Building*) untuk mengembangkan kemampuan individu, kelompok, atau organisasi. Tujuannya adalah agar semua karyawan dapat mencapai tujuan dan visi mereka”<sup>58</sup>

“untuk Pengembangan kapasitas Bank Tabungan Negara (BTN) dilakukan melalui program pembelajaran dan pengembangan yang sistematis. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai”<sup>59</sup>

“ bentuk pengembangan *capacity building* di Bank BTN jember meliputi adanya pendidikan dan pelatihan. biasanya program pelatihan karyawan menjadi upaya meningkatkan kinerja dan prestasi karyawan. Diharapkan adanya pelatihan-pelatihan yang dilakukan dapat memotivasi dan mendorong karyawan supaya lebih semangat dalam menjalankan pekerjaannya agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.”<sup>60</sup>

“kalau menurut saya bentuk pengembangan kapasitas tidak selalu dengan ikut seminar terus mbak. jadi kalau saya lebih suka pelatihan atau pengembangan kapasitas kinerja dengan *outbond capability building*. *Outbond capability building* yaitu kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan kerjasama tim, dan komunikasi antar individu. Saya menyukainya karena kegiatan pengembangan ini dikemas dengan berbagai permainan dan simulasi yang menantang dan menyenangkan”<sup>61</sup>

“di Bank BTN memang sudah lumayan lama mengadakan program *Capacity Building* mbak. sebagai pimpinan saya ingin semua karyawan di Bank BTN ini memiliki kinerja yang bagus dan berkualitas. Selain itu dengan adanya

<sup>58</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>59</sup> Wawancara dengan Wakil pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 10:00 WIB

<sup>60</sup> Wawancara dengan Karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>61</sup> Wawancara dengan karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

pengembangan kapasitas kinerja bisa menumbuhkan team work, serta rasa percaya diri dalam bekerja”<sup>62</sup>

“adanya pengembangan kapasitas karyawan melalui *capacity building* ditujukan untuk memotivasi karyawan mbak. Dimana nantinya bisa semangat dalam memperbaiki kualitas kerjanya. Sehingga bisa memaksimalkan pelayanannya kepada publik”<sup>63</sup>

“adanya pengembangan kapasitas melalui *capacity building* ini sangat bermanfaat mbak. Saya sebagai karyawan merasalebih percaya diri dalam berkomunikasi dan bisa menjalankan kerjasama yang baik dengan tim. Selain itu adanya pengembangan kapasitas kinerja ini meningkatkan pelayanan kepada publik”<sup>64</sup>

“adanya *capacity Building* sangat memberikan dampak yang signifikan bagi kami mbak. selain meningkatkan kualitas kerja, kita jadi memahami pentingnya adanya pengembangan kapasitas karyawan. Selain itu adanya motivasi kerja dan kerjasama yang baik antar sesama rekan kerja menjadi lebih baik. Sehingga kami bisa memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah dan tidak lupa, dengan kinerja yang bagus dari bank BTN bisa tercapai dalam upaya meraih pretasi”<sup>65</sup>

“seperti yang dijelaskan diatas terkait pengembangan kinerja karyawan, di Bank BTN memberikan kesempatan untuk *upskilling* dan *reskilling*. Hal ini diberikan sebagai pembelajaran untuk memperbaiki kualitas kinerja karyawan.”<sup>66</sup>

“untuk pengembangam kinerja karyawan biasanya juga dengan memberikan kesempatan *upskilling* dan *reskilling* serta memberikan pembelajaran *self paced learning*.”<sup>67</sup>

“kalau pengembangan kinerja di Bank BTN juga menerapkan adanya *core values* BUMN yaitu AKHLAK yaitu amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif kolaboratif”<sup>68</sup>

## 2. Kendala Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember

“untuk pengembangan kapasitas karyawan sudah berjalan dengan baik mbak. Tapi memang dalam setiap pelaksanaan suatu program tidak akan lepas dari suatu hambatan atau kendala. Menurut evaluasi saya, kendala dalam pengembangan kapasitas karyawan yaitu rendahnya minat dari karyawan itu

<sup>62</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>63</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 10:00 WIB

<sup>64</sup> Wawancara dengan karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>65</sup> Wawancara dengan karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>66</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>67</sup> Wawancara dengan wakil pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 10:00 WIB

<sup>68</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

sendiri. Jadi mau kita berikan pelatihan lengkap seperti apa, kalau dari diri karyawan tidak ada minat untuk melakukan perbaikan kinerja, saya rasa itu percuma”<sup>69</sup>

“kendala dalam pengembangan kinerja karyawan yaitu kurangnya minat karyawan. Selain itu kurangnya dukungan manajemen. Artinya dalam hal ini Perusahaan atau pimpinan harus menjalankan perannya sebagai motivator kepada semua stafnya. Pengelolaan yang baik, manajemen yang baik akan berdampak baik juga kepada semua elemen yang ada di Perusahaan tersebut”<sup>70</sup>

“untuk saya sendiri sebagai staf, menurut saya termasuk kendala juga Ketika program pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan di saat itu juga apa yang menjadi perbaikan harusnya program yang relevan, Jangan permasalahan A tapi program pelatihan yang diberikan mengarah ke B. Jadi penyelesaian masalahnya tidak teratasi. Tapi sejauh ini banyak sesuainya mbak”<sup>71</sup>

“kalau sepengalaman saya, tidak terlalu menjadi kendala sebenarnya mbak. Cuma pernah menjadi evaluasi Ketika rapat disampaikan oleh pimpinan bahwa adanya building capacity bisa berjalan dengan baik jika adanya minat dari diri kita sendiri. Selain itu, pernah juga saya pernah melihat dari rekan kerja Ketika mengikuti salah satu program building capacity, yaitu kurangnya kesadaran tentang pentingnya reskilling sehingga dia kurang bersemangat dalam mengikuti pelatihan

“menurut saya, salah satu kendalanya adanya sesama rekan kerja yang kurang mengerti pentingnya adanya pelatihan mbak. Jadi Ketika yang A bisa, yang B tidak mengikuti pelatihan dengan baik jadi kinerjanya kurang baik. Hal ini akan berdampak Ketika bekerja dalam tim. Jadi menurut saya itu salah satu kendalanya”<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>70</sup> Wawancara dengan wakil pimpinan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 10:00 WIB

<sup>71</sup> Wawancara dengan karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB

<sup>72</sup> Wawancara dengan karyawan Bank BTN Jember, 10 Januari 2025, 08:00 WIB



**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN**

**Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank Btn Kabupaten Jember**

Lokasi Penelitian: Jl. Ahmad Yani, Kp. Using, Kepatihan, Kec. Patrang, Kabupaten Jember)

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1.	01 Januari 2025	Observasi Awal Peneliti di Bank BTN KC Jember	
2.	08 Januari 2025	Menyerahkan surat izin penelitian ke kepada HRD Bank BTN KC Jember	
3.	10 Januari 2025	Wawancara dengan pimpinan Bank BTN KC Jember	
		Wawancara dengan wakil pimpinan Bank BTN KC Jember	
		Wawancara dengan karyawan Bank BTN KV Jember	
4.	12 Januari 2025	Wawancara dengan nasabah Bank BTN KC jember	
5.	12 Januari 2025	Mengumpulkan data terkait gambaran umum Bank BTN KC Jember	
6.	15 Januari 2025	Observasi peneliti di Bank BTN KC Jember	
7.	15 Januari 2025	Mengumpulkan dan melengkapi dokumentasi terkait kegiatan capacity building Bank BTN KC Jember	
8.	16 Januari 2025	Mengambil surat selesai penelitian	



**PEDOMAN WAWANCARA**

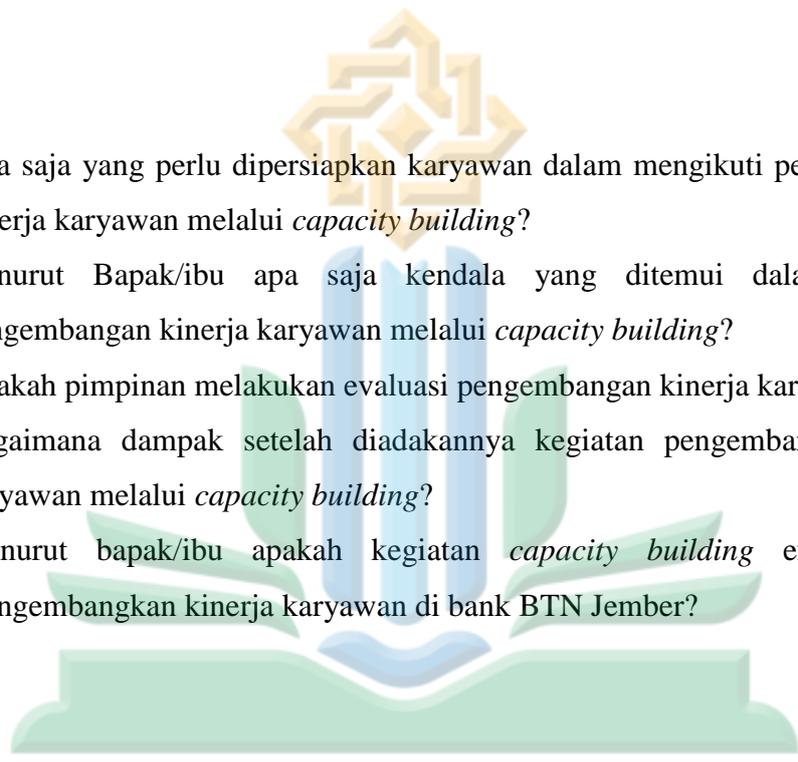
**PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN MELALUI *BUILDING CAPACITY* PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI BANK BTN KABUPATEN JEMBER**

**A. Pelaksanaan Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember**

1. Menurut bapak/ibu, bagaimana yang dimaksud dengan *building capacity* itu sendiri?
2. Apa tujuan diadakannya *building capacity* bagi perusahaan khususnya pada karyawan?
3. Menurut bapak/ibu seberapa penting adanya kegiatan pengembangan kinerja karyawan?
4. Apa manfaat dari adanya *building capacity* bagi pengembangan kinerja karyawan itu sendiri?
5. Bagaimana pelaksanaan *capacity building* yang ada di BTN Jember?
6. Kapan kegiatan pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building* dilakukan?
7. Dimana lokasi kegiatan pengembangan tersebut dilakukan?
8. program apa saja yang diadakan Bank BTN Jember melalui *capacity building* dalam mengembangkan kinerja karyawan?
9. Dari beberapa kegiatan pelaksanaan *capacity building*, apakah berjalan semua?
10. Siapa saja yang terlibat atau yang bertugas menhandle adanya pengembangan kinerja karyawan melalui kegiatan *capacity building*?

**B. Kendala Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Bank BTN Kabupaten Jember**

1. Menurut bapak ibu, apakah ada perubahan yang signifikan pada kinerja karyawan setelah dilakukannya pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building*?
2. Apakah kegiatan *capacity building* diikuti dengan antusias oleh para karyawan?

- 
3. Apa saja yang perlu dipersiapkan karyawan dalam mengikuti pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building*?
  4. menurut Bapak/ibu apa saja kendala yang ditemui dalam kegiatan pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building*?
  5. Apakah pimpinan melakukan evaluasi pengembangan kinerja karyawan?
  6. Bagaimana dampak setelah diadakannya kegiatan pengembangan kinerja karyawan melalui *capacity building*?
  7. Menurut bapak/ibu apakah kegiatan *capacity building* efektif untuk mengembangkan kinerja karyawan di bank BTN Jember?

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



## PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Gambaran Objek Penelitian
  - a. Sejarah Bank Tabungan Negara (BTN) Jember
  - b. Visi Misi BTN Jember
  - c. Struktur BTN Jember
  - d. Budaya BTN jember
  - e. Produk BTN Jember
2. Kegiatan pengembangan kinerja karyawan melalui *Building Capacity*
3. Hasil pengembangan kinerja BTN Jember
4. Foto Peneliti dengan Para Informan

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](mailto:febi@uinkhas.ac.id) Website: <https://febi.uinkhas.ac.id/>



Nomor : B-1725/Un.22/7.a/PP.00.9/12/2024

24 Desember 2024

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.  
 Kepala Bank BTN Kabupaten Jember  
 Jl. Kalimantan No.33 Jember

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

Nama : Nur Laili Agustin  
 NIM : E20181025  
 Semester : XIII (Tiga Belas)  
 Jurusan : Ekonomi Islam  
 Prodi : Perbankan Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai "Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19" di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Kepala bagian Tata Usaha,  
  
 Syahrul Mulyadi



FOTO DOKUMENTASI







**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

No. 1731/Jbr.II/BSSU-HCS/II/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sudaryanto

Jabatan : Branch Manager Bank BTN KC. Jember

Dengan ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Nur Laili Agustin

NIM : E20181025

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas/Univ : Ekonomi dan Bisnis Islam

Telah selesai melaksanakan penelitian di Bank BTN KC. Jember terhitung tanggal 01 Januari s/d 15 Januari 2025 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

**“Pengembangan Kinerja Karyawan Melalui *Building Capacity* Pada Masa Pandemi Covid-19 di Bank BTN Kabupaten Jember”**

Demikian surat keterangan ini di buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 16 Januari 2025

Bank BTN KC. Jember



Sudaryanto

Branch Manager Bank BTN KC. Jember



## BIODATA PENULIS



### Biodata Diri:

Nama : Nur Laili Agustin  
 NIM : E20181025  
 Tempat, Tanggal lahir : Jember, 22 Agustus 1999  
 Alamat : Perumahan Puri Kartika 3 Blok C06, Mangli - Jember  
 Jurusan : Ekonomi Islam  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
 No. Telp : 08980625406  
 Email : [Lailiagustin228@gmail.com](mailto:Lailiagustin228@gmail.com)

### Riwayat Pendidikan

1. MI AL Hidayah Mangli (2005-2012)
2. MTS Unggulan AL Qodiri 1 (2012-2015)
3. MA AL Qodiri 1 (2015-2018)
4. Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad siddiq Jember (2018-Selesai)