

**MODEL PENGEMBANGAN
KARYAWAN MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN : STUDI
KASUS DI CREDIT UNION SANDYA SWADAYA DI YOGYAKARTA**

TESIS



Disusun oleh :

Lio Bijumes

13170026

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
2019**

**MODEL PENGEMBANGAN
KARYAWAN MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN : STUDI
KASUS DI CREDIT UNION SANDYA SWADAYA DI YOGYAKARTA**

TESIS



Disusun oleh :

Lio Bijumes

13170026

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
2019**

**MODEL PENGEMBANGAN
KARYAWAN MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN : STUDI
KASUS DI CREDIT UNION SANDYA SWADAYA DI
YOGYAKARTA**

TESIS

Diajukan kepada Program Magister Manajemen
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana
untuk memenuhi sebagai syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:

LIO BIJUMES

13170026

DUTA WACANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2019

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

**MODEL PENGEMBANGAN KARYAWAN MELALUI PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN: STUDI KASUS DI KREDIT UNION SANDYA
SWADAYA DI YOGYAKARTA**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Lio Bijumes

13170026

Dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal 25 OCT 2019

Nama Dosen

1. Dr. Singgih Santoso, M.M

(Ketua Penguji)

2. Dr. Heru Kristanto, S.E., MT

(Dosen Pembimbing/ Penguji)

3. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si,CSA

(Dosen Penguji)

Tanda Tangan



Yogyakarta, 0A.. November 2019

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si,CSA

Wakil Dekan I Magister Manajemen



Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**MODEL PENGEMBANGAN
KARYAWAN MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN : STUDI
KASUS DI CREDIT UNION SANDYA SWADAYA DI
YOGYAKARTA**

Adalah asli hasil karya saya, diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan kebohongan atas hal tersebut diatas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan berupa pembatalan gelar akademik dan ijazah.

Yogyakarta, 30 Oktober 2019




IQO BIJUMES

13170026

DUTA WACANA

HALAMAN MOTTO

JANGANLAH ENKAU LUPA MEMPERKATAKAN KITAB TARURAT INI. TETAPI RENUNGANLAH ITU SIANG DAN MALAM. SUPAYA ENKAU BERTINDAK HATI-HATI, SESUAI DENGAN SEGALA YANG TERTULIS DIDALAMNYA. SEBAB DENGAN DEMIKIAN PERJALANANMU AKAN BERHASIL DAN ENKAU AKAN BERUNTUNG.

(YOSUA 1:8)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Seluruh kerja keras, usaha, doa dan perjuangan dalam menyelesaikan tesis ini. Saya persembahkan kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan dan hikmat bagi Penulis dalam menyelesaikan studi.
2. Kedua Orang Tua yang selalu memberikan nasihat, kasih sayang, dan semangat kepada penulis selama masa studi.
3. Bapak Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar menuntun dalam setiap proses penelitian tesis dan selalu memberikan ilmu-ilmu baru yang berguna bagi saya.
4. Bapak L. A Aris Hartono selaku Ketua Dewan Pengurus Lembaga KSP Credit Union Sandya Swadaya.
5. Credit Union Sandya Swadaya beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan kegiatan penelitian dan mendukung saya dalam memberikan data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan kegiatan penelitian tesis.
6. Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan dukungan beasiswa dan mendampingi Penulis hingga menyelesaikan tesis.
7. Teman-teman sejawat dan adik-adik kelas Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana.
8. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena kasih dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Model Pengembangan Karyawan Melalui Pendidikan dan Pelatihan: Studi Kasus di Credit Union Sandya Swadaya di Yogyakarta”***. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis Jurusan Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Dengan selesainya tesis ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu selama proses penelitian dan penulisan tesis. Ucapan terima kasih disampaikan dengan hormat kepada:

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.,CSA. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana
2. Dr. Singgih Santoso, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Dr. Heru Kristanto, S.E., MT. selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing penulis selama penulisan dan riset tesis.
4. Segenap dosen dan *civitas* akademik Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana yang telah banyak membantu dan membimbing penulis.
5. Kedua orang tua Bapak Frand dan Mama Bethlem yang selalu memberikan semangat, kasih sayang, doa dan nasihat bagi penulis selama menyelesaikan studi.
6. Adik-adik saya, Heri Sugiarto, Peres Joshua, Kaylin Kezia yang terus mendoakan dan memberi semangat bagi penulis.
7. Dr. Bartholomius Padatu, M.TH., MPA. Selaku teman diskusi dan motivator yang terus memotivasi penulis untuk terus menggapai cita-cita.
8. Keluarga besar Daud Ipid dan Yusak Tadun yang selalu memberikan dorongan semangat, doa, dan cintanya kepada penulis.
9. Rekan-rekan angkatan 2 MM UKDW yang senan tiasa berjuang bersama serta saling membantu dalam setiap tugas dan belajar.

Penulis mengharapkan agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dan dapat digunakan sebagaimana mestinya. Penulis meminta maaf apabila ada kekurangan dalam penelitian ini.

Yogyakarta, 30 Oktober 2019
Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PEGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4. Batasan Penelitian	5
1.5. Tujuan Penelitian	6
1.6. Kontribusi Penelitian	6
BAB II KAJIAN LITERATUR	8
2.1. Arti Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Bagi Organisasi	8
2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan.....	10
2.1.2. Tipe Pelatihan	13
2.1.3. Metode Pelatihan	15
2.1.4. Model Proses Pelatihan dan Pengembangan.....	18
2.1.4.1. Menentukan Kebutuhan Spesifik	20

2.1.4.2. Menentukan Tujuan Spesifik	21
2.1.4.3. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan	23
2.1.4.4. Mengimplementasikan Program Pelatihan dan Pengembangan	28
2.1.5. Manajemen Sumber Daya Manusia	29
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan	31
2.3. Kerangka Teoritis.....	33
2.4. Pertanyaan Penelitian.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1. Desain Penelitian	36
3.1.1. Definisi Studi Kasus	37
3.1.2. Desain Studi Kasus	37
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.2.1. Tempat Penelitian	38
3.3. Subjek dan Objek Penelitian	38
3.3.1. Subjek	38
3.3.2. Objek.....	38
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.4.1. Jenis Data.....	39
3.4.2. Sumber Data.....	40
3.4.2.1. Observasi.....	40
3.4.2.2. Wawancara.....	40
3.4.2.3. Dokumentasi	41
3.5. Validitas Data.....	41
3.6. Teknik Analisis Data.....	45
3.7. Deskripsi Data.....	46
3.7.1. Sejarah Credit Union di Indonesia	46
3.7.2. Lokasi Credit Union Sandya Swadaya.....	48

3.7.3. Status Badan Hukum.....	50
3.7.4. Struktur Organisasi CUSS	52
3.7.5. Susunan Dewan Pengurus, Dewan Pengawas, Manajemen CUSS....	53
3.7.6. Uraian Tugas	55
3.7.7. Kelembagaan.....	60
3.7.8. Pilar Credit Union	60
3.7.9. Nilai-nilai CUSS	61
3.7.10. Prinsip-prinsip CUSS	62
3.7.11. <i>Tagline</i> CUSS	62
3.7.12. Idiologi CUSS	62
3.8. Fungsi, Uraian Tugas, dan Ukuran Kinerja CUSS	63
3.8.1. <i>Finane Manager</i>	63
3.8.2. A.1 <i>Teller</i>	66
3.8.3. A.2 Kasir	68
3.8.4. <i>Supervisor Operational and Support</i>	70
3.8.5. A.1 Staf Umum dan Sekreteriatan	72
3.8.6. Supervisor Unit	73
3.8.7. <i>Marketing Social Strategis</i>	76
3.8.8. <i>Member Service Officer</i>	77
3.8.9. <i>Manager</i> Pelayanan Pinjaman	78
BAB IV HASIL DAN ANALISIS	81
4.1. Kondisi saat ini pengembangan karyawan di CUSS.....	81
4.2. Tabel Ringkasan Hasil Penelitian	94
4.2.1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	95
4.2.1.1. Wawancara Tentang Kebutuhan Pengembangan SDM.....	95
4.2.1.2. Teori Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan.....	96
4.2.1.3. Analisis SWOT Organisasi CUSS	97

4.3. Analisis Pengembangan	104
4.4. Hasil Ringkasan Temuan	107
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	109
5.1. Kesimpulan	109
5.2. Implikasi	110
5.3. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN.....	116

©UKDWN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Tentang Pengembangan	31
Tabel 3.1. Tingkat Jabatan dan Jumlah Karyawan	54
Tabel 3.2. Fungsi, Tugas, dan Ukuran Kinerja CUSS	63
Tabel 4.1. Ringkasan Hasil Penelitian	93
Tabel 4.2. Analisis SWOT CUSS	98
Tabel 4.3. Analisis Matrik CUSS	98
Tabel 4.4. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan CUSS	104

© UKDW

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kebutuhan Spesifik Pengembangan.....	19
Gambar 2.2.	Proses Pelatihan dan Pengembangan CUSS	34
Gambar 3-2.a.	Triangulasi Sumber Data	43
Gambar 3-2.b.	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	43
Gambar 3-2.c.	Triangulasi Waktu Pengumpulan Data	43
Gambar 3.1.	Susunan Organisasi CUSS	52

©UKDW

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut dengan sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia, sedangkan Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban bagi suatu pembangunan. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kuantitas handal, yaitu sumber daya manusia yang mampu bersaing di tengah perkembangan zaman dan terampil serta cakap menguasai setiap bidang pekerjaannya.

Kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu, untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama.

Peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja berbakat terbukti menjadi sumber utama keunggulan kompetitif di pasar global (McKinsey, 2006). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat,

tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

Mendapatkan karyawan yang kompeten dan tetap, manajemen sumber daya manusia perlu merancang program pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Seperti yang diungkapkan beberapa ahli berikut.

Mondy (2008:224) menyatakan pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

Elena (2000) mengatakan pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karyawan berarti mengembangkan kemampuan individu karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karyawan terdiri dari individu atau karyawan dan pertumbuhan keseluruhan karyawan seperti saat karyawan akan mengembangkan organisasi. Organisasi akan lebih berkembang ketika kinerja karyawan akan meningkat.

Armstrong (2009:37) menyatakan bahwa organisasi dapat mengambil manfaat dari pelatihan dan pengembangan melalui memenangkan 'hati dan pikiran' karyawan mereka untuk membuat mereka mengidentifikasi diri dengan organisasi, untuk mengerahkan diri mereka lebih banyak atas namanya dan untuk tetap bersama organisasi. Pelatihan dan pengembangan sebagai proses berinvestasi pada orang sehingga mereka

diperlengkapi untuk berkinerja baik dan merupakan bagian dari pendekatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan yang diharapkan akan menghasilkan orang yang termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan teori diatas, bahwa setiap organisasi harus menyadari bahwa pengembangan kualitas karyawan merupakan suatu usaha terpenting dalam suatu organisasi, sebab dengan pengembangan itulah organisasi dapat maju dan berkembang. Selain itu, tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki prestasi kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan.

Ketika karyawan yang cakap dan terampil bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing organisasi akan semakin besar. Hal tersebut tentu saja memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh manfaat yang semakin besar, sehingga balas jasa (*reward system*) karyawan juga wajar untuk ditingkatkan. Melalui program pengembangan karyawan yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif dalam percaturan global serta sulit untuk ditiru oleh organisasi lain.

Credit Union Sandya Swadaya (CUSS) Yogyakarta adalah salah satu Credit Union (CU) yang telah melayani masyarakat selama delapan tahun. Credit Union ini berdiri atas keyakinan bahwa ranah ekonomi atau uang sejatinya tetap saja adalah ranah kemanusiaan. Credit Union terus membenah organisasi menjadi lebih baik lagi. Credit Union mempunyai tanggung jawab dalam mengembangkan sumber daya manusianya.

Pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan adalah solusi untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Program untuk mengembangkan kinerja karyawan masa depan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Loyld & Leslie (2006) menjelaskan

bahwa manajer harus melakukan penilaian kebutuhan untuk membantu karyawan memutuskan program pelatihan seperti apa diperlukan untuk perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini mengambil judul sistem pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan studi kasus di Credit Union Sandya Swadaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menerapkan sistem pengembangan karyawan melalui proses pelatihan dan pendidikan pada lingkungan organisasi dengan langkah; menentukan kebutuhan spesifik, tujuan spesifik, pemilihan sistem penyampaian, implementasi program dan evaluasi program dengan proses pelatihan dan pengembangan karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Becker (1964) menyatakan bahwa karyawan merupakan salah satu bagian penting dari sistem ekonomi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada sistem pengembangannya. Oleh karena itu, organisasi menginvestasikan sejumlah besar uang untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing organisasi akan semakin besar. Penelitian ini menganalisis kerangka teoritis dan model yang terkait dengan pengembangan karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini terkait dengan sistem pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan di Credit Union Sandya Swadaya Yogyakarta. Diskusi lebih lanjut sebagian besar organisasi tidak menganggap kegiatan pengembangan karyawan bernilai banyak. Mereka hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Mereka tidak peduli dengan perkembangan karyawan. Padahal, jika

organisasi akan fokus pada kegiatan pengembangan karyawan, ini akan membantu dalam meningkatkan keterampilan karyawannya. Model yang diusulkan menjelaskan hubungan antara variabel pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Kinerja karyawan akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dimana masalah-masalah yang ada dalam organisasi saat ini dapat di carikan solusi terbaik terkait dengan pengembangan karyawan melalui pengembangan dan pelatihan bagi para karyawan CUSS di Yogyakarta.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini upaya akan dilakukan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Bagaimana model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan di CUSS?
- b. Apakah model pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan sudah selaras dengan sistem pencapaian visi dan misi organisasi?

1.4. Batasan Penelitian

Adapun batasan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis model program pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan karyawan saat ini di CUSS.
2. Meningkatkan model program pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan untuk merumuskan model pelatihan baru untuk karyawan tidak terampil dan terampil dalam mengembangkan kinerja mereka.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Untuk menerapkan model pengembangan karyawan melalui proses pelatihan dan pendidikan pada lingkungan organisasi dengan langkah; menentukan kebutuhan spesifik, tujuan spesifik, pemilihan sistem penyampaian, implementasi program dan evaluasi program dengan proses pelatihan dan pengembangan karyawan.
- b. Model pengembangan karyawan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan organisasi melalui kebutuhan spesifik, tujuan spesifik, sistem penyampaian, implementasi program dan evaluasi program pada karyawan secara internal maupun eksternal dengan pandangan rumusan tersebut dapat digali informasi penting dan mendalam untuk menjadi pengetahuan yang berharga.
- c. Untuk merekomendasikan strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan karyawan di CUSS.

1.6. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi/bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya:

- 1) Bagi Credit Union Sandya Swadaya

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak Credit Union Sandya Swadaya Yogyakarta tentang model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan karyawan.
 - b. Sebagai sumber acuan dan informasi sistem manajemen CUSS terhadap pengembangan karyawan.
 - c. Sebagai bahan masukan bagi pihak CUSS, sehingga dapat bermanfaat dalam penyusunan program pengembangan karyawan selanjutnya.
- 2) Bagi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana
- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi pengembangan karyawan di Credit Union Sandya Swadaya, khususnya mengenai model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan karyawan. Diharapkan pula dari penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi pustaka pada perpustakaan.
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai suatu pedoman dan menjadi sumbangan pemikiran atau referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.
- 3) Bagi Penulis
- a. Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan dan mengembangkan pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik mengenai sistem pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pada karyawan.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi dan analisis data yang diperoleh tentang model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan studi kasus di Credit Union Sandya Swadaya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dipandang oleh karyawan sebagai sesuatu yang penting, bernilai positif, serta bermanfaat bagi pengembangan karyawan dalam membantu memperbaiki persoalan dalam pekerjaan. Melalui model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya agar tidak mengalami kesulitan. Dengan kata lain, karyawan memandang pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai cara untuk memahami pekerjaan dan memperbaiki, memperkembangkan sikap karyawan, tingkah laku, pengetahuan, serta keterampilan diri karyawan. Oleh karena itu karyawan menganggap pendidikan dan pelatihan sebagai suatu kebutuhan dan untuk mengasah *skill* yang dimilikinya.
2. Adanya kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
3. Manfaat model pengembangan bagi organisasi CUSS sebagai upaya pengambilan keputusan dalam organisasi untuk lebih percaya diri sebab karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh ketika mengikuti pendidikan dan pelatihan.

5.2. IMPLIKASI

1. Implikasi Secara Teoritis

- a. Menambah pengetahuan yang lebih mendalam tentang model pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh karyawan terkait dengan pengembangan, pendidikan dan pelatihan.
- b. Menguji kebenaran serta menempatkan keberadaan teori-teori manajemen khususnya tentang teori Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan, pendidikan model, dan pelatihan serta memberikan sumbangan dalam perkembangannya.
- c. Dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti yang lain tentang berbagai hal yang terkait dengan bidang Sumber Daya Manusia dan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Implikasi Secara Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau *road map* bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai referensi tentang pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam memecahkan berbagai masalah yang terkait dengan masalah sistem pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan baik dari segi memperbaiki, memperkembangkan sikap karyawan, tingkah laku, pengetahuan, serta keterampilan diri karyawan yang sesuai dengan dukungan visi, misi, nilai inti, dan tujuan organisasi.

5.3. SARAN

Dari hasil temuan dan analisis data di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai masukan, antara lain:

1. Karyawan baru atau karyawan yang menghadapi pekerjaan baru memerlukan adanya tambahan keterampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Sikap karyawan terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses.
2. Credit Union Sandya Swadaya (CUSS) harus mengembangkan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang tertuang dalam rencana strategis organisasi, karena pengembangan karyawan merupakan kebutuhan bagi pengembangan organisasi.
3. Dalam persaingan yang sangat ketat, organisasi menempuh berbagai macam cara agar tetap *survive*. Untuk itu CUSS perlu melakukan berbagai macam langkah strategis, salah satunya adalah mengadakan pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan bagi karyawan. Baik ditempat kerja (*on-the-job-training*) atau di luar pekerjaan (*off- the-job-training*).
4. Manfaat pelatihan bagi pengembangan organisasi CUSS: (a) memiliki tenaga kerja yang ahli dan terampil; (b) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja; (c) meningkatkan produktivitas kerja; (d) mengurangi biaya karena waktu yang terbuang akibat kesalahan.
5. Manfaat pelatihan bagi pengembangan karyawan CUSS: (a) mengurangi waktu yang digunakan untuk belajar; (b) meningkatkan pengetahuan dan keterampilan; (c) meningkatkan rasa percaya diri; serta (d) meningkatkan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London
- Antonacopoulou, E.P. (2000). *Employee development through self-development in three retail banks*. **Journal of Personnel Review**. Retrieved March 25, 2018, from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/- 10.1108/00483480010296294>
- Berge, Z., Verneil, M.D., Berge, N., Davis, L. & Smith, D. (2002) The Increasing Scope of Training and Development Competency. *An International Journal of Benchmarking*, 9.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. National bureau of economics research. New York.
- Byars, L.L & Rue, L.W. (2006). *Human resource management*, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin.
- Cascio, W.F. (2005). *Managing HR: productivity, quality of worklife* Profit 7th edition, Singapore: McGraw-Hill Int. Editors.
- Cole, G.A. (2002). *Personnel and human resource management*. 5th Edition, York Publishers, Continuum London.
- Covey, S.R. (1989). *Seven habits of highly effective people: powerful lessons in personal change*, New York: Simon and Schuster.
- Cowden, R., Kum, Franklin, D., & Karodia, A.M. (2014). The impact of training and development on employee performance: a case study of ESCON CONSULTING. *Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies Vol.3, No.3*
- Dezin, N.K., Yvonna, S.L (ys.). (2009). *Handbook of qualitative research*. Trj.Darianto dkk. Jogjakarta:Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia. Edisi Kesembilan*, Jilid 1,PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi ke-10, Alih bahasa, Jilid 1 & Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative methods in social research*, Mc. Graw Hill, New York.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi)*. Malang: Ya3 Malang.
- Hameed, A.H.A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. Employee is a key element of the organization, **International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13**

- Taylor, J. (2000). *Regional economics and policy* (third edition), New York: Harvester Wheatsheaf.
- Katcher, S., & Snyder, T. (2003). *Organisational commitment*. USA: Atomic Dog.
- Kirkpatrick, D. (1996). *Great ideas revisited: revisiting kirkpatrick's four-level model. training & development*, 50, 54-57.
- Kleiman, L.S. (2000). *Human resource management: a managerial tool for competitive advantage*, Cincinnati: SouthWestern College Publishing.
- Kottke, J.L., & Sharafinski, C.E. (1988). *Measuring perceived supervisory and organizational support*. Educational and Psychological Measurement, 48, 1075-1079.
- McDowall, A., & Saunders, M.N.K. (2010). Uk manager's conceptions of training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34, 609-630. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011070752>
- McKinsey Quarterly (2006). "An executive take on the top business trends", a McKinsey Global Survey.
- Mondy, R.W., & Martocchio, J.J. (2016). *Human resource management*. 14th ed. Global Edition. Pearson.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*, Jilid 1 Edisi 10. Jakarta: PT Gloria Aksara Pratama.
- Moleong, L. J. (2007) *Metodologi penelitian kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Marshal, C., & Rossman, G. (1995). *Designing qualitative research*, California: Sage Publication Inc.
- Nitisemito, A.S. (1992). *Manajemen dan sumber daya manusia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Samwel, J.O. (2018). Impact of employee training on organizational performance – case study of drilling companies in geita, shinyanga and mara regions in tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research. Vol 6, No. 1*
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Daniel R. G. (1996) *Manajemen, edisi Indonesia*. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Shen, J. (2004). International training and management development: Theory and Reality: A Conceptual Study. *Journal of Management Development*, 24, 656-666. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510608786>
- Sikula, A.E. (1981). *Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Woods, R. (1995). *Human resources management*, AHMA, Michigan.
- Yin, R.K., (1984). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Yin, R., (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zahra, S., Amna,I., Naeem.,H. (2014). Employee training and its effect on employees' job motivation and commitment: developing and proposing a conceptual model. *IOSR Journal of Business and Management Vol. 16 No. 9*

PUBLIKASI

Bijumes, L. & Kristanto, H. (2018). “ Sistem pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan studi kasus di credit union sandya swadaya di Yogyakarta ”. *Seminar Publikasi National Conference On Applied Business. Semarang*

