



Volume 24 No 1, Januari 2022

Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas

Menelisik Penerapan *Competency Based Human Resource Management* di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Jungutbatu

Kadek Paramitha Mega Widya Dewi¹, Ida Ayu Oka Martini², Desak Made Febri Purnama Sari³, I Gusti Ayu Wirati Adriati⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional^{1,2,3,4}

email: paramithamega06@gmail.com¹

dayuokamartini@undiknas.ac.id²

dskfebri.purnama@undiknas.ac.id³

wiratiadriati@undiknas.ac.id⁴

ABSTRACT

LPD Desa Adat Jungutbatu is a village financial institution in Jungutbatu Village, Nusa Penida Subdistrict, Klungkung Regency. However, public interest in the existence of LPD Jungutbatu village has not been maximized because the services of LPD Desa Adat Jungutbatu are less competitive with other local banks in Jungutbatu Village by having superior quality of human resources. LPD Desa Adat Jungutbatu needs to be more concerned about developing and existing in competition with local bank competitors, namely by enhancing the quality of human resources. The purpose of this study is to discover the competency based human resource management (CBHRM) implementation system in LPD Desa Adat Jungutbatu. The system's implementation can increase staff performance, allowing for improved customer service. This study takes a qualitative approach to data collection, with techniques such as observation, interviews, and documentation being used. The results revealed that the implementation of CBHRM in the LPD Desa Adat Jungutbatu had not been properly implemented, owing to internal LPD parties' failure to pay attention to aspects of CBHRM, such as the recruitment process still referring to the official Banjar, employee education is still low, and training and development employees cannot be implemented evenly, resulting in inequity in the implementation of CBHRM in the LPD Desa Adat Jungutbatu.

Keywords: competency, employee performance, LPD and recruitment

ABSTRAK

LPD Desa Adat Jungutbatu merupakan lembaga keuangan desa yang terletak di Desa Jungutbatu, Kecamatan Nusa Penida, Kabupaten Klungkung. Namun, tingkat ketertarikan masyarakat terhadap keberadaan LPD Desa Adat Jungutbatu belum maksimal dikarenakan pelayanan dari LPD Desa Adat Jungutbatu kalah bersaing dengan bank lokal lainnya yang ada di Desa Jungutbatu dengan memiliki kualitas SDM serta pelayanan yang lebih unggul. Hal yang perlu menjadi perhatian lebih bagi LPD Desa Jungutbatu untuk berkembang dan eksis dalam persaingan dengan kompetitor bank lokal, yaitu dengan meningkatkan kualitas SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem Penerapan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di LPD Desa Adat Jungutbatu, adanya penerapan system dapat meningkatkan kinerja karyawan agar

mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CBHRM di LPD Desa Adat Jungutbatu belum dilaksanakan dengan baik, hal tersebut dikarenakan pihak internal dari LPD tidak memperhatikan aspek-aspek dari CBHRM, pada proses rekrutmen masih mengacu pada banjar dinas, pendidikan yang dimiliki karyawan masih rendah, pelatihan dan pengembangan karyawan belum dapat dilaksanakan secara merata, Sehingga kedepan LPD Desa Adat Jungutbatu, diperlukan lebih memperhatikan serta memaksimalkan aspek-aspek penting pada CBHRM.

Kata Kunci: *Competency*, kinerja karyawan, LPD dan rekrutmen

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber penggerak dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya diperlukan manajemen yang baik dan benar agar nantinya perusahaan atau organisasi benar-benar mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari perencanaan SDM, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian, (Larasati, 2018:13). Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Kompetensi merupakan salah satu aspek terpenting dalam kehidupan setiap orang, terutama dalam menyangkut urusan karier dan pekerjaan. Seperti yang dikemukakan oleh (Tifani, 2019), bahwa di dalam dunia kerja, kompetensi dipandang menjadi kebutuhan dasar bagi tiap organisasi atau perusahaan yang akan menerima seseorang untuk bekerja, hal tersebut dikarenakan latar belakang kompetensi menjadi pertimbangan perusahaan dalam memilih setiap karyawan. Dengan hal itu, tiap perusahaan menuntut agar setiap karyawan yang bekerja dapat mengembangkan kompetensinya. Kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan sumber daya manusia yang handal. SDM akan bekerja secara optimal jika

perusahaan dan organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Rendahnya kualitas kompetensi menjadi akar penyebab menurunnya sumber daya manusia. Mengingat perkembangan zaman yang semakin berkembang, tentunya hal ini akan mempengaruhi perkembangan ekonomi. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar kompeten untuk dapat bekerja sama.

Pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara menyeluruh dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, menyeluruh, relevan dan terpadu (Damingun, 2017). Pembinaan atau pemberdayaan terhadap SDM pada suatu perusahaan wajib terus dilakukan melalui program-program, misalnya pembinaan & pengembangan karyawan (*training and development*), *assessment*, serta program *Human Resources Information System*. Namun sering kali terjadi bahwa hal tersebut belum memberikan hasil yang optimal terhadap pengembangan dan pemberdayaan kualitas SDM tersebut. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar kompeten untuk dapat

bekerja sama. Dalam membentuk kualitas SDM tersebut memang memerlukan proses dan waktu yang panjang. Hal tersebut dapat diawali dengan melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan peraturan dan *Competency Based* (berbasis kompetensi). Demikian pula dalam pengembangan kinerja karyawan, penilaian prestasi kerja, karir, promosi, pemberhentian, dan lainnya. Semua perbaikan itu perlu dilakukan dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi.

Menurut (Sunarsih, 2018), mengemukakan bahwa *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) merupakan suatu metode pembentukan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan pengengelola ketenagakerjaan secara optimal dalam suatu perusahaan, mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, perencanaan tenaga kerja dan suksesi, dan bimbingan karir dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku pegawai. Menurut Edison *et. al*, (2016:142), mengartikan kompetensi sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan secara benar dan memiliki keunggulan berupa pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Tidak terlepas apapun setiap organisasi atau instansi harus menerapkan CBHRM, tidak terkecuali lembaga keuangan.

Lembaga Pekreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh Desa Adat dalam menjalankan aktivitas usaha dibidang layanan keuangan dengan produk utama adalah deposito, tabungan dan kredit, (Sundarianingsih, 2014). LPD didirikan di wilayah administrasi desa adat dengan dasar kekeluargaan antar masyarakat. Lebih lanjut Sundarianingsih, menyatakan bahwa LPD memiliki

kewajiban dalam berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi desa pakraman. Begitu pula dengan keberadaan LPD Desa Adat Jungutbatu yang merupakan lembaga dibidang keuangan desa yang terletak di Pulau Nusa Lembongan, Desa Jungutbatu, Kecamatan Nusa Penida, Kabupaten Klungkung. Sama halnya dengan LPD lainnya, tujuan dari didirikannya LPD Desa Adat Jungutbatu untuk mendukung pembangunan ekonomi desa adat melalui peningkatan kebiasaan menabung masyarakat desa dan menyediakan kredit bagi usaha skala kecil, serta untuk menciptakan kesempatan yang setara bagi kegiatan usaha pada tingkat desa.

Sumber pendapatan LPD Desa Adat Jungutbatu yang paling besar berasal dari pemasukan Desa Adat Jungutbatu dimana seluruh dana desa disimpan di LPD Desa Adat Jungutbatu, namun tingkat ketertarikan masyarakat terhadap keberadaan LPD Desa Adat Jungutbatu belum maksimal dikarenakan pelayanan dari LPD Desa Adat Jungutbatu kalah bersaing dengan bank lokal lainya yang berada di sekitar Desa Jungutbatu yang memiliki kualitas SDM serta pelayanan yang lebih unggul. Hal yang perlu menjadi perhatian lebih bagi LPD Desa Jungutbatu untuk berkembang dan eksis dalam persaingan dengan kompetitor bank lokal lainnya, yaitu dengan meningkatkan aspek pelayanan. Dalam aspek pelayanan tentu SDM yang berkualitas merupakan suatu titik tumpu bagi instansi tersebut agar dapat berkembang dengan baik. Salah satu kunci keberhasilan berjalannya transaksi perbankan dengan baik, yaitu terletak pada aspek pengelolaan internal dan sumber daya manusia yang bekerja. Dari hal itu, maka diperlukan suatu sistem atau penerapan manajemen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sedangkan fenomena yang terjadi dilapangan, dimana sebagian besar

karyawan belum memiliki tingkat pendidikan yang baik, keyakinan bahwa karyawan mempengaruhi minat konsumen, *soft skill* ataupun *hard skill*, pengalaman, karakteristik kepribadian, serta motivasi dari pimpinan yang kurang bagi karyawan. Rendahnya kompetensi karyawan yang dimiliki oleh LPD Desa Adat Jungutbatu dikarenakan pendidikan yang dimiliki karyawan rata-rata SMP dan SMA.

Dari fenomena tersebut, maka yang dapat diangkat dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, membuat peneliti ingin mengetahui bagaimana pengelolaan internal atau pengembangan SDM yang tepat di LPD Desa Adat Jungutbatu dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah. Peneliti ingin mengetahui lebih dalam bagaimana model penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan di LPD Desa Adat Jungutbatu dalam mengelola aspek sumber daya manusia yang ada didalamnya guna untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mampu bersaing dengan bank kompetitor lainnya yang ada di Desa Jungutbatu.

Competency Based Human Resource Management (CBHRM)

Kata Kompetensi dalam bahas Inggris yaitu "*Competency* atau *competencies*". Menurut Wojowarsito dan Poerwadaminta (dalam Rohida, 2018), *competency* sebagai suatu kemampuan atau kecakapan. Dalam perkembangan selanjutnya istilah kompetensi ini mulai banyak dipakai orang dalam berbagai penggunaan dengan persepsi yang berbeda-beda, antara lain adalah penggunaan pada bidang manajemen sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (dalam Runtu *et al.*, 2015) kompetensi SDM adalah bakat

dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali. Sedangkan menurut (Labola, 2019), istilah kompetensi dimaknai sebagai kombinasi keterampilan, karakter personal, dan pengetahuan yang diamati, diukur dan dievaluasi melalui kinerja. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* atau yang dikenal dengan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi merupakan suatu metode yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam mengelola SDM yang berfokus pada kompetensi, seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan mengevaluasi kinerja.

Menurut Spencer *and* Spencer (dalam Triastuti, 2019), bahwa kompetensi berkaitan dengan efektivitas kinerja individu sebagai karakteristik yang mendasari individu dalam menjalankan pekerjaannya yang dijadikan sebagai acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut Prof Dr David McClelland dalam Aribowo *et al.*, 2013, mengemukakan bahwa praktik *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* merupakan metode pembentukan sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dan berpusat pada kompetensi, meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan, teknis kerja, evaluasi kinerja, reward, dan sanksi.

Adapun pembahasan mengenai aspek dari CBHRM menurut McClelland, yaitu:

1) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah suatu aktivitas yang berhubungan dengan penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi suatu posisi. Sedangkan seleksi adalah suatu aktivitas pemilihan orang-orang

yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang baik guna mendapatkan orang yang tepat dalam mengisi suatu posisi.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dalam hal pendidikan jangka pendek dimana mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan pengembangan (*development*) adalah aktivitas karyawan yang di dukung oleh atasannya dalam menjalani beberapa acara pembinaan karyawan dimana bertujuan untuk menaikkan keterampilannya serta karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

3) Teknisi Kerja

Teknisi kerja merupakan suatu aktivitas tugas (*jobdesk*) yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan posisi yang diberikan oleh perusahaan.

4) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mengetahui bagaimana kinerja operasional dari perusahaan atau organisasi tersebut.

5) Reward (Penghargaan)

Reward adalah suatu penghargaan atau apresiasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi kepada karyawan guna untuk meningkatkan motivasi dari karyawan itu sendiri.

6) Sanksi

Sanksi merupakan suatu hukuman yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melanggar aturan.

Menurut (Samsuni, 2018), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan setiap orang menyangkut tentang dirinya maupun orang lain yang juga sangat mempengaruhi

perilaku. Jika seseorang tersebut percaya bahwa mereka tidak kreatif maupun inovatif, maka mereka juga tidak akan pernah berusaha untuk berpikir tentang melakukan hal baru atau berbeda. Dengan tersebut, maka setiap orang dituntut untuk selalu berpikir positif, baik terhadap dirinya sendiri maupun dengan orang lain serta menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan sangat berperan dalam kompetensi. Keterampilan di depan public ialah salah satu hal yang dapat dipraktekkan maupun dipelajari. Secara umum, pengembangan keterampilan berkaitan dengan kompetensi akan berdampak positif pada suatu *organizational culture* (budaya organisasi) dan *individual competence* (kompetensi individual)

3. Pengalaman

Setiap kompetensi juga memerlukan pengalaman mengkoordinasi orang, komunikasi di depan umum, dapat menyelesaikan masalah, dan lainnya. Pengalaman merupakan bagian dari kompetensi yang harus dimiliki setiap individu, namun untuk menjadi ahli juga tidak cukup dengan pengalaman saja.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian sangat berpengaruh pada pengalaman individu dalam berbagai keterampilan, termasuk resolusi konflik, minat dalam hubungan interpersonal, kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, kemampuan untuk mempengaruhi individu serta kemampuan membangun hubungan.

5. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan mendorong dan menghargai hasil kerja bawahan, maka kesadaran dan perhatian pribadi atasan dapat berdampak positif terhadap motivasi

bawahan. Pengembangan kompetensi melalui motivasi mampu meningkatkan kinerja bawahan dan memperkuat kontribusi mereka kepada organisasi.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi perolehan kompetensi. Rasa takut membuat kesalahan, merasa malu, tidak diinginkan, atau merasa tidak terafiliasi semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi berkaitan pada pemikiran yang kognitif seperti berpikir konseptual dan analitis. Tidak semua hal dapat diperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam hal kegiatan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, system penghargaan, praktik pengambilan keputusan serta kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi ditentukan oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusianya, dengan hal itu setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi yang telah ditentukan. Menurut (Daulay *et al.*, 2019), capaian kinerja yang didapatkan diukur dengan cara menetapkan capaian tersebut berdasarkan standar penilaian yang ditentukan atau ditetapkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan penting untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawannya dalam setiap periode agar diketahui informasi hasil yang diperoleh,

baik kualitas dan kuantitas setiap karyawan. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam pemilihan tenaga kerja (Setiawan, 2019). Karyawan ialah sumber daya manusia yang penting bagi perusahaan atau organisasi. Kinerja yang dicapai karyawan mampu memberikan kontribusi secara keseluruhan pada perusahaan. Jika suatu perusahaan memiliki SDM yang berkualitas, maka kinerja yang dicapai perusahaan juga semakin meningkat. Pada umumnya tiap perusahaan berarah untuk memilih karyawan yang berpengalaman, namun hal tersebut juga tidak menjamin dalam penyelesaian tugas dengan baik jika tidak didukung dengan kecerdasan (inteleksi) yang baik pula, hal itu berarti SDM sangat menentukan bagaimana maju dan mundurnya perusahaan.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance* (prestasi kerja). Kinerja merupakan hasil atau keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan, (Setiawan, 2019). Dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki karyawan melalui pelatihan, maka secara langsung akan berdampak pula pada kinerja setiap karyawan. Melalui kinerja yang diperoleh, maka perusahaan dapat mengukur seberapa tingkat keberhasilannya.

Berbicara tentang kinerja karyawan, dimana tinggi rendahnya kualitas SDM (kinerja karyawan) ditandai dengan adanya unsur kreativitas dan produktivitas yang direalisasi dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perseorangan atau kelompok. Permasalahan tersebut bisa diatasi jika sumber daya manusia bisa menampilkan output kerja produktif secara rasional & mempunyai pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), & kemampuan (*ability*) yang umumnya bisa diperoleh

melalui pendidikan atau kompetensi. Dengan demikian pendidikan atau kompetensi merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas SDM. Menurut Priansa (dalam Lilyana *et al.*, 2017), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
Kuantitas kerja merujuk pada volume dan produktivitas kerja yang didapatkan karyawan pada jangka waktu tertentu.
2. Kualitas kerja (*quality of work*)
Kualitas kerja merujuk pada pertimbangan dari ketelitian, presisi, dan kelengkapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
3. Kemandirian (*dependability*)
Kemandirian merujuk pada pertimbangan dari derajat kemampuan yang dimiliki karyawan dalam bekerja & mengemban tugas secara mandiri tanpa bantuan orang lain.
4. Inisiatif (*initiative*)
Inisiatif merujuk pada fleksibilitas berpikir karyawan saat bekerja tanpa harus diberitahu terlebih dahulu serta kesediaan karyawan untuk menerima tanggung jawab yang diberikan perusahaan atau organisasi.
5. Adaptabilitas (*adaptability*)
Adaptabilitas merujuk pada kemampuan seorang karyawan untuk dapat beradaptasi dengan rekan kerjanya, serta dapat beradaptasi terhadap perubahan kondisi yang ada di perusahaan atau organisasi.
6. Kerjasama (*cooperation*)
Kerjasama merujuk pada kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan tim kerjanya guna mewujudkan suatu visi dan misi dari perusahaan atau organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Jungutbatu, Kecamatan Nusa Penida, Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Kualitatif. Menurut Sugiyono 2017 (Mihendra *et al.*, 2020), bahwa metode kualitatif merupakan metode yang berfokus pada pengamatan data yang mendalam pada suatu fenomena serta suatu data yang mengandung makna. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara serta dokumentasi. Adapun teknik dalam penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, artinya peneliti telah menentukan ketentuan serta syarat dalam pemilihan informan, seperti informan yang benar-benar mengetahui keadaan dilokasi serta dapat memberikan informasi dengan jelas dan benar. Informan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, yaitu Kepala LPD Desa Adat Jungutbatu, Karyawan LPD Desa Adat Jungutbatu, serta Nasabah LPD Desa Adat Jungutbatu. Menurut Miles *et al.* (dalam Shidiq & Choiri, 2019), analisis data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif dilakukan hingga jenuh dengan menggunakan tiga cara yaitu, data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/ verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Jungutbatu merupakan salah satu Desa Pekraman di Pulau Nusa Lembongan, Kecamatan Nusa Penida, Kabupaten Klungkung. Desa Jungutbatu membawahi enam banjar dinas, yaitu Dusun Kelod I, Dusun Kelod II, Dusun Kangin I, Dusun Kangin II, serta Dusun Kaja I dan Dusun Kaja II. Adapun visi dari Desa Jungutbatu yaitu dapat bekerja sama dengan masyarakat untuk membangun Desa Jungutbatu menjadi desa yang sejahtera, adil, sejahtera, santhi

dan semesta berdasarkan Tri Hita Karana. Dalam rangka menciptakan perekonomian pedesaan dan kesejahteraan masyarakat, Desa Jungutbatu menciptakan dan memberikan pelayanan di bidang keuangan, fasilitas dan pelayanan perbankan dengan mendirikan LPD Desa Adat Jungutbatu berdasarkan Surat Keputusan (SK) dari Gubernur Bali Nomer 972 Tahun 1984 tentang pendirian Lembaga Perkreditan Desa (LPD) seluruh Bali.

Pendirian LPD Desa Adat Jungutbatu dimulai pada 1 Desember 1987, serta berdasarkan Surat Keputusan (SK) Bupati Klungkung Nomer 157 Tahun 1987 tentang Pengangkatan Kepengurusan LPD Desa Adat Jungutbatu. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1998 dan Nomor 8 Tahun 2002, tujuan didirikannya LPD adalah untuk memberikan kredit kepada usaha kecil dengan cara meningkatkan kebiasaan menabung masyarakat, menghilangkan bentuk-bentuk eksploitasi kredit, menciptakan kesempatan yang sama, dan mendukung pembangunan ekonomi pedesaan. Selain itu, LPD Desa Adat Jungutbatu bertanggung jawab kepada Desa Adat dalam hal membantu dalam Upakara (Upacara) seperti Dewa Yadnya, dimana masyarakat tidak dikenakan untuk mengeluarkan biaya dan hal itu semua di tanggung atau dianggarkan sebelumnya oleh LPD Desa Adat Jungutbatu, hal itu juga merupakan bentuk dari program yang diadakan oleh LPD Desa Adat Jungutbatu.

Dalam mengelola SDM yang bekerja, LPD Desa Adat Jungutbatu perlu mengetahui serta memperhatikan setiap aspek dari *Competency Based Human Resource Management*, hal tersebut bertujuan untuk pengembangan SDM yang tepat di LPD Desa Adat Jungutbatu dalam meningkatkan kinerja karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang

lebih baik kepada nasabah maupun masyarakat Desa Jungutbatu. Tujuan dari diterapkannya *Competency Based Human Resource Management* untuk mengelola sumber daya manusia sebagai modal intelektual melalui pengembangan SDM yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu. Pada bagian ini, peneliti memaparkan data yang diperoleh baik dari hasil observasi maupun wawancara langsung dan dokumentasi terkait dengan Menelisik *Penerapan Competency Based Human Resource Management* di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Jungutbatu. Peneliti menggali informasi kepada para informan, dengan menggunakan teknik *Purposive sampling*, artinya peneliti memilih informan yang benar-benar mengetahui keadaan di lokasi penelitian serta informan tersebut mampu memberikan informasi dengan benar dan jelas. Informan tersebut, diantaranya Kepala LPD Desa Adat Jungutbatu, Karyawan LPD Desa Adat Jungutbatu, serta Nasabah LPD Desa Adat Jungutbatu sesuai dengan data yang ingin diperoleh peneliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) sudah diterapkan di LPD Desa Adat Jungutbatu. Namun, penerapan CBHRM di LPD Desa Adat Jungutbatu belum dilaksanakan dengan baik dan optimal, hal tersebut dikarenakan kurangnya pihak internal LPD Desa Adat Jungutbatu memperhatikan dan menekankan indikator-indikator penting terkait penerapan dari CBHRM itu sendiri. Sehingga hal tersebut membuat lemahnya kualitas SDM yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu.

Berdasarkan dari aspek *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM):

1. Rekrutmen dan Seleksi

Kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional terletak pada proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai atau karyawan. Selama ini kualitas pegawai tergantung dari proses rekrutmen, melalui proses rekrutmen pegawai yang tepat, perusahaan atau organisasi akan mendapatkan karyawan berkualitas yang nantinya dapat membantu meningkatkan serta mengembangkan perusahaan atau organisasi. Namun, proses rekrutmen yang dilakukan pihak LPD Desa Adat Jungutbatu, dilaksanakan berdasarkan acuan banjar dinas. Dimana tiap-tiap pelamar dari banjar dinas nantinya di seleksi berdasarkan kualifikasi kemampuan dan keahlian yang dimiliki tiap-tiap pelamar, tidak mengacu terhadap pendidikan yang dimiliki pelamar dan hal itu menjadi pertimbangan dari pihak terkait (Panureksa) LPD dan Pamucuk LPD. Selain itu, dengan keberadaan lokasi LPD yang berada di Pulau terpencil membuat LPD Desa Adat Jungutbatu tidak dapat menyerap banyak tenaga kerja di luar pulau Nusa Lembangan maupun Desa Jungutbatu.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Factor utama untuk retensi karyawan di tempat kerja yaitu pengembangan karyawan, terutama era sekarang ini di mana angkatan kerja didominasi oleh generasi milenial. Baik pelatihan maupun pengembangan karyawan, keduanya sama-sama memberikan pengetahuan praktis guna menambah kapabilitas karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, serta membantu karyawan mengurangi kesalahan dalam bekerja. Namun, dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan, LPD Desa Adat Jungutbatu sudah pernah mengikuti dalam program pelatihan yang diadakan oleh Lembaga Pemberdayaan LPD (LPLPD), program tersebut

dilaksanakan oleh Pemerintahan Kabupaten. Namun, program tersebut tidak dilaksanakan dengan rutin, dan tidak semua karyawan mendapatkan program pelatihan dan pengembangan SDM. Mengingat akan kemampuan dan pendidikan yang dimiliki karyawan yang masih kurang membuat kualitas karyawan yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu belum dapat berkembang mengikuti perubahan zaman. Selain itu juga, kualitas kinerja karyawan masih belum maksimal dikarenakan belum semua karyawan paham atau mahir dalam menggunakan teknologi informasi, seperti komputer.

3. Teknisi Kerja

Umumnya kinerja yang baik dan tepat berasal dari kinerja yang mengikuti prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Namun, didalam teknisi kerja itu sendiri mesti harus memiliki beberapa kriteria sehingga mampu meningkatnya produktiitas dan apa yang diharapkan perusahaan atau organisasi tersebut dapat berjalan sesuai apa yang diharapkan. Hal itu juga diperlukan peran langsung atau keikutsertaan manajemen untuk dapat mengkontrol serta memberikan teknik bagaimana cara kerja yang baik sehingga bisa terjaminnya mutu dan kualitas karyawan dengan mudah bekerja tanpa ada rasa terbebani, serta dari hal tersebut hubungan antara pihak manajemen dengan bawahan semakin kuat dan baik. Namun, kondisi dari teknisi kerja karyawan yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu belum diatur secara tertulis, hal itu dikarenakan ketidaksiapan karyawan untuk diletakkan pada suatu posisi. Sehingga sampai saat ini tiap-tiap karyawan hanya bekerja dalam bidang pelayanan saja. Mengingat kemampuan yang dimiliki tiap-tiap karyawan yang masih kurang membuat

karyawan merasa takut untuk diletakkan pada posisi yang bukan dibidangnya.

4. Evaluasi Kerja

Performance appraisal sering disebut dengan evaluasi kerja, dimana berkaitan dengan upaya dalam menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan maupun perusahaan atau organisasi. Evaluasi kerja seharusnya dapat dilakukan secara rutin, hal itu bertujuan agar perusahaan dapat melakukan identifikasi terhadap masalah yang ada dan mencari solusi untuk mengatasinya. Tanpa adanya evaluasi kerja tentu perusahaan maupun karyawan tidak akan mengalami perkembangan dengan baik. Dalam proses evaluasi kerja LPD Desa Adat Jungutbatu dilakukan secara rutin setiap akhir tahun, hal tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana keadaan operasional yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu, serta dapat mengetahui bagaimana perkembangan dari tiap-tiap karyawan.

5. Reward

Reward diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan mampu mencapai target tertentu di dalam perusahaan atau organisasi. Reward biasanya berupa uang, selain itu ada reward berupa penghargaan, kenaikan jabatan bahkan liburan. Pemberian reward ini biasanya lebih efektif untuk memotivasi karyawan dibandingkan dengan ancaman hukuman atau punishment. Banyak perusahaan yang menawarkan reward besar bagi karyawan mereka setelah mereka mencapai prestasi tertentu yang bahkan nilainya melebihi gaji bulanan mereka. Namun, di LPD Desa Adat Jungutbatu, sistem Reward atau Penghargaan yang diberikan LPD Desa Adat Jungutbatu kepada karyawan sampai saat ini hanya berupa gaji, sebagai kontribusi kinerja

karyawan kepada LPD, hal itu dikarenakan semua karyawan yang bekerja di LPD Desa Adat Jungutbatu merupakan sebuah pengabdian kepada Desa Adat. Sistem reward berupa hadiah dalam bentuk barang hanya diberikan kepada nasabah, hal itu tidak dijalankan secara rutin.

6. Sanksi

Pada umumnya, setiap perusahaan atau organisasi berhak memberikan atau menetapkan sanksi kepada karyawannya yang dengan sengaja melakukan kelalaian atau kesalahan. Perusahaan atau organisasi berhak memberikan sanksi apabila karyawannya melakukan kelalaian secara sengaja dan merugikan perusahaan. Dengan hal tersebut, sebagai karyawan, kepatuhan pada aturan perusahaan harus dilakukan dan diikuti dengan baik agar tidak merugikan perusahaan atau organisasi itu sendiri. Di LPD Desa Adat Jungutbatu, sanksi yang diberikan pihak LPD Desa Adat Jungutbatu kepada karyawan ataupun nasabah hal itu sudah diatur sesuai pararem atau aturan dari LPD Desa Adat Jungutbatu. Adapun Penyelesaian Sengketa dan Sanksi yang diberikan LPD Desa Adat Jungutbatu, baik kepada semua karyawan maupun nasabah, yaitu:

- 1) Panureksa, prajuru dan karyawan LPD yang tindakannya menyimpang dari ketentuan yang berlaku dan/atau lalai dalam menjalankan tugas kewajibannya yang secara langsung atau tidak langsung menimbulkan kerugian bagi LPD, diwajibkan mengganti kerugian tersebut, dan dikenakan sanksi adat sesuai Awig-Awig serta dilakukan proses hukum sesuai ketentuan yang berlaku.
- 2) Krama Desa yang terbukti tidak memenuhi kewajibannya, dikenakan sanksi berupa teguran dari LPD, jika LPD tidak bisa menyelesaikan maka

dilimpahkan ke Prajuru Banjar dan/atau Prajuru Desa Adat.

- 3) Krama Desa yang terbukti menghasut, memprovokasi yang menyebabkan baik langsung maupun tidak langsung menimbulkan kerugian bagi LPD:
 - a. Dikenakan sanksi adat sebagaimana tercantum dalam Awig-Awig Desa Adat Jungutbatu
 - b. Dilaporkan ke pihak berwajib untuk mempertanggung jawabkan perbuatannya sesuai hukum yang berlaku.
- 4) Bagi peminjam yang tidak memenuhi kewajiban sehingga menimbulkan kerugian bagi LPD:
 - a. Peminjam yang tidak memakai agunan dikenakan sanksi sesuai Awig-Awig Desa Adat Jungutbatu, berupa sanksi tidak mendapat pelayanan dari Desa Adat saat melaksanakan acara Manusa Yadnya
 - b. Peminjam yang memakai agunan/jaminan ditindak sesuai perjanjian pinjaman dan tidak terlepas dari sanksi tidak mendapat pelayanan dari Desa Adat saat melaksanakan acara Manusa Yadnya.
- 5) Bagi peminjam dari Krama Tamiu dan Tamiu yang tidak memenuhi kewajibannya sehingga menimbulkan kerugian bagi LPD maka akan ditindak sesuai perjanjian pinjaman dan tidak terlepas dari sanksi hukum.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa *Penerapan Competency Based Human Resource Management* sudah diterapkan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Jungutbatu, namun hal itu belum diterapkan dengan baik dan belum

optimal dikarenakan dalam proses rekrutmen karyawan masih menggunakan system lama, di mana proses rekrutmen karyawan dilakukan berdasarkan acuan banjar dinas, hal tersebut membuat LPD Desa Adat Jungutbatu tidak dapat menyerap tenaga kerja yang berada diluar Desa Jungutbatu maupun di luar Pulau Nusa Lembongan. Selain itu, dengan kualifikasi pendidikan SMP dan SMA serta kemampuan yang dimiliki karyawan masih minimal membuat LPD Desa Adat Jungutbatu dipandang memiliki kualitas SDM yang belum memadai. Dalam aspek pelatihan dan pengembangan karyawan, hal tersebut belum dilaksanakan secara rutin dan tidak semua karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan, sehingga hal itu membuat kualitas kinerja yang ada di LPD Desa Adat Jungutbatu berpengaruh terhadap perkembangan karyawan dan pelayanan dari LPD Desa Adat Jungutbatu. Dalam aspek teknis kerja, LPD Desa Adat Jungutbatu belum menetapkan aturan-aturan mengenai *jobdesk* dari masing-masing karyawan, hal tersebut dikarenakan ketidaksiapan karyawan untuk diletakkan pada posisi yang bukan bidangnya, mengingat kemampuan dan keahlian yang dimilikinya masih minimal. Dari aspek pemberian *Reward*, LPD Desa Adat Jungutbatu hanya memberikan *reward* berupa Gaji sebagai kontribusi dari kinerja karyawan, akan tetapi *reward* dalam bentuk sebuah penghargaan dan hadiah berupa barang belum pernah diberikan kepada karyawan, hal itu membuat karyawan tidak memiliki motivasi atas kinerja yang telah dilakukan sehingga berpengaruh terhadap aspek pelayanan dan kuantitas kerjanya.

Kedepannya LPD Desa Adat Jungutbatu diharapkan lebih berfokus pada penerapan *Competency Based Human Resource Management*, hal

tersebut bertujuan untuk membangun dan memaksimalkan pengelolaan SDM yang ada. Dengan pengelolaan SDM yang optimal, maka dapat menciptakan inovasi-inovasi kinerja yang baru, dengan hal itu LPD Desa Adat Jungutbatu dapat berkembang bersaing dengan bank-bank lainnya yang ada di Desa Jungutbatu. Melalui pengelolaan SDM yang baik pula maka membuat LPD Desa Adat Jungutbatu dapat berkembang dan nantinya mampu menarik lebih banyak minat menabung masyarakat lainnya. Selain itu, akan berdampak positif pada keberhasilan LPD Desa Adat Jungutbatu karena dapat memilih karyawan dengan tepat, serta mampu menciptakan inovasi-inovasi baru

DAFTAR PUSTAKA

- Aribowo, E., Tarmuji, A., & Herlambang, P. (2013). Pembuatan Aplikasi Sistem Competency Based Development Purpose Berbasis Web. *Jurnal Informatika*, 5(1), 478–485. <https://doi.org/10.26555/jifo.v5i1.a2792>
- Damingun, D. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Damingun Dosen prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.
- Ekonomi, S., & Pedesaan, M. (2014). Evaluasi Keberhasilan Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Dalam Menggerakkan Sosial Ekonomi Masyarakat Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 12 No. 1, 70–85.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Lilyana, B., Theodore, A., Darmajaya, J. B., No, V., Kompensasi, P., Kepuasan, D. A. N., Bisnis, E., Informatika, I., Pagar, J. Z. A., No, A., Ratu, L., Lampung, B., Pagar, J. Z. A., No, A., Ratu, L., Lampung, B., Lilyana, B., Lilyana, B., & Theodore, A. (2017). *KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 3(1), 1–13.
- Mihendra, N., Andriyani, F., Mardiah, D. I., Priska, A. M., & Mujib, A. (2020). Paradigma Penelitian Pendidikan: Studi Kasus Mahasiswa Pendidikan Matematika di Universitas Muslim Nusantara (UMN) Al-Washliyah Tahun 2015-2016. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Terpadu (Jppt)*, 2(1), 46–54.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v6i1.187>
- Runtu, A., Mandey, J., & Ogotan, M. (2015). Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 2(30), 1330.
- Samsuni. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Al Falah*, 18(1), 117–129.

- Setiawan, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Shidiq, U., & Choiri, M. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue9).
[http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan.pdf](http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif%20Di%20Bidang%20Pendidikan.pdf)
- Sunarsih, N. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Perusahaan. *Akrabjuara.Com*, 3, 17–28.
<http://www.neraca.co.id/article/49579/optima>
- Tifani, D. (2019). Pentingnya Pendidikan dan Kemampuan Dalam Dunia Kerja. In *Line Jobs*.
<https://today.line.me/id/v2/article/LD3wol>
- Triastuti, D. A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203.
<https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>