

Unraveling Talent Management At The Village Credit Institute (LPD) In Buleleng Regency

Mengurai Talent Management Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kabupaten Buleleng

Anak Agung Ngurah Restu Gautama^{1*}, I Gusti Ngurah Putra Suryanata², Anak Agung Ngurah Eddy Supriyadinata Gorda³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma¹, Universitas Pendidikan Nasional^{2,3}

gautamarestu@gmail.com¹, ngurahputrasuryanata@undiknas.ac.id².

eddysupriyadinata@undiknas.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This research was carried out aimed at finding out about the implementation of talent management at the Village Credit Institute (LPD). The design of this research is descriptive qualitative with purposive sampling technique, in this study using 9 informants who served as chairmans in different LPDs. The study was conducted in Buleleng Regency by taking 9 LPD samples that were categorized as healthy according to the first quarter of 2021 data. In talent management consists of 4 main processes namely inclusion, engagement, competencies, and retention and sub -processes, namely source, aligning, learning and develop, and reward. Data collection techniques are carried out through observation, interviews, documentation, and triangulation. Data analysis used included data reduction, data display, conclusion drawing/ verification. The results of this study are that in general LPD has a basic reference in conducting governance, which is regulated in Local Regulation No. 3 of 2017 concerning Village Credit Institutions and Local Regulation No. 44 of 2017 concerning the Implementation Regulations of the Bali Province Regulation No. 3 of 2017 concerning Village Credit Institutions. Specifically to obtain and maintain competent human resources in the organization, each LPD already has its own way, starting from the LPD governance, the recruitment system that also involves external parties such as LPLPD, BKS-LPD, and partners from BPD Bali Bank, Employee development is carried out through training both internal and external LPD, and also providing rewards to their employees through assessment of attendance, tenure, position, education, and performance or achievement.

Keywords: Talent Management, Village Credit Institutions (LPD)

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui tentang implementasi manajemen talenta pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Desain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik purposive sampling, pada penelitian ini menggunakan 9 informan yang menjabat sebagai ketua pada LPD yang berbeda. Penelitian dilakukan di Kabupaten Buleleng dengan mengambil 9 sampel LPD yang dikategorikan sehat menurut data triwulan I tahun 2021. Pada manajemen talenta terdiri 4 proses utama yaitu inclusion, engagement, competencies, dan retention serta sub prosesnya yaitu sourcing, aligning, learn and develop, dan reward. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data yang digunakan diantaranya data reduction, data display, conclusion drawing/ verification. Hasil dari penelitian ini bahwa secara umum LPD memiliki acuan dasar dalam melakukan tata kelola yaitu diatur dalam local regulation no 3 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa dan local regulation no 44 tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali no 3 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa. Secara khusus untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkompeten di organisasi, masing-masing LPD sudah memiliki caranya tersendiri, mulai dari tata kelola LPD, sistem perekrutan yang juga melibatkan pihak eksternal seperti LPLPD, BKS-LPD, dan Mitra dari Bank BPD Bali, pengembangan karyawan dilakukan melalui pelatihan baik internal maupun eksternal LPD, dan juga

pemberian reward kepada karyawannya melalui penilaian dari kehadiran, masa kerja, jabatan, pendidikan, dan kinerja atau prestasi.

Kata Kunci : Talent Management, Lembaga Perkreditan Desa (LPD)

1. Pendahuluan

Dalam setiap perusahaan atau organisasi, manusia merupakan sumber daya yang sangat berperan sebagai penggerak perusahaan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan ditentukan oleh proses pemilihan karyawan yang tepat, maka dari itu pentingnya suatu perusahaan atau organisasi memiliki manajemen talenta agar memiliki sumber daya manusia yang akan menjadi calon pengisi jabatan atau posisi kunci kedepannya demi keberlangsungan hidup perusahaan (Changgriawan, 2017; Dewi, 2020).

Pentingnya memiliki manajemen talenta pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dalam melakukan pengelolaan, mengingat LPD merupakan badan usaha keuangan sebagai kearifan local di Bali agar keberadaannya tetap terjaga dan mampu bersaing dengan Lembaga keuangan lainnya di tengah kemajuan teknologi serta kondisi ekonomi yang tidak menentu kedepannya.

Berdasarkan informasi dari Bisnis.com (10 Februari 2021), tercatat hingga Desember 2020 jumlah LPD yang ada saat ini sebanyak 1.436 LPD dari jumlah desa adat yang ada sebanyak 1.493 di Bali. Meskipun demikian jumlah LPD yang beroperasi sebanyak 1.308 dan sisanya sejumlah 128 LPD dalam kondisi yang tidak bagus serta tidak dapat dijalankan lagi.

Sebagai kabupaten dengan wilayah terluas di Provinsi Bali, menurut data kesehatan LPD Triwulan IV tahun 2020 di Kabupaten Buleleng memiliki sebanyak 169 LPD yang tersebar di 9 kecamatan. Kategori LPD yang sehat sejumlah 84, untuk LPD yang cukup sehat sebanyak 31, serta sejumlah 19 LPD dikategorikan kurang sehat, sedangkan LPD yang tidak sehat berjumlah 11, dan LPD macet sebanyak 22, terdapat pula LPD yang tidak lapor sebanyak 2. (Website resmi Pemerintah Kabupaten Buleleng).

Jika dilihat jumlah LPD sehat dan yang cukup sehat, dapat diartikan bahwa jumlah LPD yang masih berkompeten sejumlah 115 dari 169 LPD yang ada atau sekitar 69% saja. Melihat fenomena ini merupakan kondisi yang cukup mengkhawatirkan kedepannya bagi keberlangsungan LPD, maka diperlukan solusi yang tepat untuk memperbaiki LPD yang dapat dikategorikan sedang dalam kondisi yang bermasalah demi merangsang bertumbuhnya jumlah LPD yang berkompeten kemudian kedepannya diharapkan dapat terbentuknya LPD baru pada Desa Adat yang belum memilikinya dengan cara pengelolaan yang baik untuk membantu menunjang perekonomian desa yang ada di Bali.

2. Tinjauan Pustaka

Definisi Manajemen Talenta

Pada tahun 1990-an LBA Consulting Group memperkenalkan konsep manajemen talenta mengenai factor-faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan organisasi (Atmadja & Darmawan 2015). Sejatinnya manajemen talenta merupakan kumpulan inisiatif yang digerakkan organisasi dalam memunculkan keunggulan bisnisnya melalui mamaksimalkan karyawan yang bertalenta (Azmy, 2015).

Sukses dalam Manajemen Talenta adalah faktor yang meberikan dampak pada tercapainya tujuan organisasi sehingga bisa menjadi sukses (Anisah & AS, 2020). Dari perencanaan Sumber Daya Manusia akan lebih baik mengadopsi konsep manajemen talenta karena memiliki fungsi penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada organisasi (Dixit dan Arrawatia, 2018).

Adapun langkah yang perlu dilakukan dalam proses manajemen talenta untuk mencapai keunggulan pada organisasi sebagai berikut: (1) melakukan identifikasi serta membuat skema jalur karier, perkembangan, dan sistem balas jasa kepada karyawan; (2)

menentukan posisi-posisi atau jabatan-jabatan kunci dan; (3) membuat segmentasi pool talenta (Bachri, 2010).

Proses Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan sebuah upaya dalam mencari, mengembangkan, merencanakan dan mempertahankan bakat yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus terus dipelihara. Manajemen talenta terdiri dari 4 proses utama (Bachri, 2010; Sari, 2018), yaitu:

1. Inclusion: keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi
2. Engagement: hubungan dimana organisasi dengan karyawan. Pada proses ini, model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi
3. Competencies: memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. Retention: memastikan bahwa karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Sub proses dalam manajemen talenta antara lain adalah (Heri, 2019):

1. Sourcing: proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat. Berikut adalah tindakan yang dilakukan pada proses sourcing:
 - a. Succession Management: proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah organisasi
 - b. Branding: proses agar karyawan dalam organisasi bekerja dan memiliki perbedaan dibandingkan dengan karyawan pada organisasi lainnya.
 - c. Workforce Planning: proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan proiritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislative, pelayanan, produksi dan peraturan dapat tercapai.
 - d. Recruiting: proses menentukan dan menyewa kandidiat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif.
2. Aligning: proses menyatukan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses aligning adalah:
 - a. Onboarding: mekanisme yang karyawan baru dapatkan untuk memperoleh pengetahuan, kemampuan dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif
 - b. Strategic Plan/Goal Aligment: penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi
 - c. Performance Management: proses dimana manajer dan karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.
3. Learn and Develop: proses dimana karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik didalam organisasi.
4. Reward: hasil formulasi dan implemetasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk member imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai seorang karyawan di mata organisasi.

Adapun manfaat penerapan Manajemen Talenta adalah (1) tersedianya karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; (2) meningkatnya kemampuan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis masa depan; (3) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru; (4) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli competitor; (5) berkembangnya reputasi public terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul; serta (6) memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan (Chan & Claudia, 2018; Mauliza et al., 2016).

3. Metode Penelitian

Peneliti telah menentukan lokasi untuk mendapatkan informasi dalam menjawab rumusan masalah yang ada, penelitian akan dilakukan pada LPD yang terdapat di Kabupaten Buleleng. Alasan dipilihnya Kabupaten Buleleng karena memiliki wilayah yang paling luas di Provinsi Bali dan Dipilihnya Kabupaten Buleleng sebagai lokasi penelitian karena ingin mengembangkan LPD secara optimal dengan potensi wilayah yang dimiliki pada masing-masing desa, melalui penelitian ini dengan menjawab rumusan masalah yang ada terutama dalam bidang sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, diharapkan dapat memberikan solusi serta menjadi referensi bagi LPD yang lainnya, mengingat juga bahwa Kabupaten Buleleng merupakan daerah asal dari peneliti, maka dari itu peneliti ingin memberikan kontribusi secara ilmiah agar dapat membantu LPD yang dimulai dari Kabupaten Buleleng hingga seluruh Kabupaten di Provinsi Bali. Selain itu data pada tahun 2021 Kabupaten Buleleng memiliki 169 LPD yang tersebar di masing-masing kecamatan dimulai dari Kecamatan Banjar sejumlah 17 dengan 4 LPD sehat, Kecamatan Buleleng sejumlah 21 dengan 6 LPD sehat, Kecamatan Busungbiu sejumlah 16 dengan 8 LPD sehat, Kecamatan Gerokgak sejumlah 14 dengan 6 LPD sehat, Kecamatan Kubutambahan sejumlah 22 dengan 9 LPD sehat, Kecamatan Sawan sejumlah 18 dengan 11 LPD sehat, Kecamatan Seririt sejumlah 25 dengan 9 LPD sehat, Kecamatan Sukasada sejumlah 21 dengan 14 LPD sehat, dan yang terakhir Kecamatan Tejakula sejumlah 15 dengan 12 LPD sehat.

Dalam penelitian ini desain yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kualitatif untuk memperoleh fakta serta menginterpretasikan mengenai Manajemen Talenta yang terdapat di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) serta penerapannya sebagai Lembaga keuangan berbasis kearifan local. Pada penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif serta kuantitatif. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung Bersama para informan, kemudian untuk data sekunder diperoleh dari website resmi Pemerintah Kabupaten Buleleng serta melalui berita dari media online.

Pada penelitian ini digunakan Teknik *purposive sampling* untuk menentukan informan yang diteliti Pada setiap kecamatan di Kabupaten Buleleng dipilih 1 LPD sebagai perwakilan sampel penelitian. Kriteria sampel LPD yang dipilih merupakan kategori LPD sehat berdasarkan jumlah karyawan, aset yang dimiliki, serta laba yang diperoleh dilihat dari laporan seluruh LPD di Kabupaten Buleleng pada tahun 2021. Informan dalam penelitian ini diambil 1 orang yang menjabat sebagai Ketua LPD atau dibawahnya serta dipilih 1 LPD dengan kategori sehat pada setiap kecamatan dari 9 kecamatan yang terdapat di Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data diantaranya dengan melakukan observasi, kemudian wawancara serta ditambahkan dengan dokumentasi untuk memperoleh data yang akurat. Sedangkan dalam melakukan analisis data yang digunakan adalah Teknik analisis kualitatif. Berikut langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis yaitu dengan pengumpulan data, setelah data diperoleh dilanjutkan dengan reduksi data, kemudian melakukan penyajian data dari hasil reduksi tersebut, selanjutnya bisa ditarik kesimpulan serta melakukan proses verifikasi. Pada penelitian ini dalam proses verifikasi data dilakukan melalui dua cara diantaranya yang pertama dengan triangulasi sumber, dimana pada proses ini menyesuaikan dan menselaraskan informasi yang didapatkan dari seluruh informan yang dipilih. Selain itu juga menggunakan triangulasi teknik dengan tujuan memperoleh relevansi dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang sudah dilakukan.

4. Hasil dan Pembahasan

Implementasi Manajemen Talenta LPD

Dari penelitian yang sudah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa seluruh jajaran yang ada di LPD sesuai strukturnya telah terlibat dalam proses yang dijalankan dengan jalan melakukan koordinasi dan konsultasi, serta memberikan tanggung jawab atau jobdesk sesuai dengan posisi karyawan masing-masing. Kemudian untuk mengangkat citra LPD yaitu dengan bekerja sesuai dengan SOP yang diberikan untuk memenuhi tujuan organisasi, memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah dan memberikan sosialisasi tentang produk, serta kondisi LPD sesungguhnya untuk mengatasi isu-isu negatif, serta berkerjasama dengan berkoordinasi melakukan perencanaan, dan memecahkan masalah yang ada. Di LPD juga diterapkan bahwa karyawan sudah memenuhi pengetahuan sesuai dengan posisi dan tugas yang diberikan karena sudah diberikan pelatihan atau masa training untuk mengenal dan mengetahui tugasnya masing-masing. Selain itu untuk prajuru atau pengurus yang menempati posisi ketua sudah dinyatakan berkompeten karena sudah mengikuti uji kompetensi dan juga telah mendapatkan sertifikat. Untuk mempertahankan karyawan yang ada di LPD, dari keterangan yang disampaikan oleh masing-masing informan tersebut dapat diartikan bahwa mempertahankan sumber daya manusia pada LPD dengan memberikan kesejahteraan, serta tunjangan yang lainnya sebagai balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada LPD. Hal ini sesuai dengan teori dari (Bachri,2010) yang menyebutkan bahwa manajemen talenta terdiri dari 4 proses utama diantaranya *Inclusion, Engagement, Competencies, dan Retention*.

Adapun juga hasil dari masing-masing informan dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan jalan perekrutan karyawan dilakukan dengan tahapan koordinasi melalui paruman desa, mengadakan testing secara obyektif dengan membentuk panitia yang melibatkan LPLPD, BKS-LPD, dan mitra bank umum untuk memperoleh kandidat terbaik yang akan diterima di LPD. Selanjutnya dalam penyatuan karyawan dengan tujuan strategis dan kebudayaan di LPD dengan melakukan koordinasi serta pembinaan terkait tugas atau tanggung jawabnya dan juga agar memberikan pelayanan dengan tata krama yang baik dan fleksibel. Untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia yang ada di LPD telah diberikan pelatihan-pelatihan serta memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan dengan diberikan subsidi oleh LPD untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan untuk perkembangan karyawannya. Sebagai balas jasa diberikan reward secara adil kepada karyawan LPD dari keterangan masing-masing informan sudah ada standarnya yaitu dilihat dari kinerja atau prestasinya, masa kerja, jabatan, pendidikan serta kehadiran karyawan itu sendiri. Hasil tersebut selaras dengan sub proses manajemen talenta yaitu *sourcing, aligning, learn and develop, serta reward* (Bachri,2010). Pada hal ini LPD yang menjadi sampel penelitian sudah menerapkan manajemen talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi agar dapat bertumbuhkembang dan bersaing kedepannya.

Kinerja Karyawan LPD

Dalam sebuah organisasi sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik menjadi kunci sukses agar tujuan organisasi terpenuhi, begitupun sama halnya yang terjadi di dalam LPD. Pada penelitian ini ditemukan hasil menyangkut tentang kinerja yang ada di LPD dinilai sudah cukup memuaskan dilihat dari penyelesaian atas pekerjaan yang diberikan sesuai dengan job deskripsinya masing-masing dan waktu penyelesaian pekerjaan yang disiplin, minimnya aduan atau complain dari nasabah serta penyelesaian dan pemberian solusi yang dilakukan oleh karyawan kepada nasabah. Dalam hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh (Robbins, 2017) yang menyatakan dalam mengukur kinerja karyawan terdapat lima indikator diantaranya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

5. Penutup

Secara Khusus dalam implementasi manajemen talenta pada LPD dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten, LPD telah memiliki cara tersendiri, mulai dari tata Kelola yang sudah memberikan jobdesk dan target kepada masing-masing karyawan, memberikan sistem pelayanan yang baik, serta diadakannya evaluasi. Di sisi lain sistem perekrutan yang melibatkan paruman desa pakraman serta dilakukan secara transparan kepada masyarakat, selain itu dalam pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan dan studi lanjut untuk memperluas wawasan. LPD juga mempunyai ukuran tersendiri dalam pemberian reward kepada karyawan seperti masa kerja, pendidikan, dan kinerjanya. Dalam tata Kelola LPD secara umum sudah di atur dalam perda no 3 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa dan Pergub no 44 tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa. Dilihat dari kinerja sumber daya manusia di LPD sudah pada kategori baik atau memuaskan , karena dari LPD yang diteliti sudah menerapkan job deskripsi kepada karyawan dan secara garis besar kinerjanya dinilai dari penyelesaian sesuai dengan waktu yang diberikan, mengingat LPD berkewajiban untuk melakukan pelaporan melalui panureksa kepada Desa serta melalui LPLPD yang nantinya diteruskan kepada Bupati atau Walikota dan Gubernur, diantaranya dalam bentuk laporan bulanan, laporan pertiga bulan, dan yang terakhir laporan tahunan.

Daftar Pustaka

- Azmy, A. (2015). Mengembangkan human resource management yang strategis untuk menunjang daya saing organisasi: perspektif manajemen kinerja (performance management) di bank syariah. *Binus Business Review*, 6(1), 78-90.
- Anisah, A., & AS, S. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 238. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Atmadja, A. T., Darmawan, N. A. S., & ... (2015). Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Dan Proteksi Awig-Awig Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Dengan Budaya Menyama BRAYA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA LPD SE-KABUPATEN BULELENG). ... *Regional Akuntansi II* https://www.academia.edu/download/56340968/6._Adi_K_KRA_II_2015.pdf
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Teknologi Pendidikan*, 10, 46–62.
- Chan, A., & Claudia, A. (2018). Analisis Manajemen Talenta Pada PT. PLN (Persero). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(3), 125. <https://doi.org/10.31940/jbk.v14i3.1045>
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi. *Good Governance*, 16(1), 50–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 16.
- Mauliza, P., Yusuf, R., & Ilhamsyah, T. R. (2016). Pengaruh etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada kinerja pegawai Wilayahul Hisbah Kota Banda Aceh. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam (Darussalam Journal of Economic Perspec*, 2(2), 185-200.
- Sari, D. E. (2018). Pendidikan literasi keuangan melalui program kemitraan dengan bank untuk mengurangi perilaku konsumtif pada mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 28(1), 22-30.