

SKRIPSI

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN UNTUK
PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
LPD DESA ADAT LUKLUK**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : LUH GDE SWARBAWATI
NIM : 2415664078**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI
MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN LPD DESA ADAT LUKLUK

Luh Gde Swarbawati

2415664078

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) berperan strategis dalam mendukung perekonomian sekaligus pelestarian budaya masyarakat Desa Adat di Bali. Salah satunya adalah LPD Desa Adat Lukluk yang berlokasi di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung. Optimalisasi kinerja keuangan LPD sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, saat ini LPD menghadapi tantangan berupa keterbatasan pelatihan formal yang berkesinambungan bagi karyawan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan pelatihan telah diterapkan serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sebagai upaya penguatan kompetensi SDM untuk mendukung kinerja keuangan LPD secara berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara semi terstruktur terhadap 14 responden dan analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan di LPD belum dilaksanakan secara konsisten dan terstruktur, sehingga pengembangan kompetensi karyawan dinilai belum optimal. Mayoritas karyawan belum mendapatkan pembekalan formal untuk menghadapi risiko kredit dan kompleksitas pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan program pelatihan teknis dan nonteknis yang bersifat rutin dan menyeluruh, meliputi *Service Excellence*, *Marketing*, Analisis Kredit, dan Manajemen Risiko Kredit dan CPRR. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan teoretis dalam pengembangan SDM pada lembaga keuangan berbasis Desa Adat, sekaligus menghasilkan matriks pelatihan sebagai pedoman praktis untuk perencanaan pengembangan SDM di LPD.

Kata Kunci: *Lembaga Perkreditan Desa, Pelatihan Karyawan, CPRR, Kinerja Keuangan, Kompetensi Karyawan.*

**EDUCATION AND TRAINING OF EMPLOYEES TO IMPROVE
FINANCIAL PERFORMANCE
LPD DESA ADAT LUKLUK**

Luh Gde Swarbawati

2415664078

(Undergraduate Applied Managerial Accounting Program, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

The Village Credit Institution (Lembaga Perkreditan Desa/LPD) plays a strategic role in supporting the economy as well as preserving the cultural heritage of traditional villages (Desa Adat) in Bali. One example is LPD Desa Adat Lukluk, located in Mengwi District, Badung Regency. The optimization of LPD's financial performance greatly depends on the competence of its human resources (HR) in carrying out their duties and responsibilities. However, the institution is currently facing challenges in the form of limited continuous formal training for employees. This study aims to evaluate the implementation of training that has been carried out and to identify training needs as an effort to strengthen HR competencies in order to sustainably support LPD's financial performance. A qualitative approach was employed through semi-structured interviews with 14 respondents and analysis of relevant documents. The findings show that training at the LPD has not been conducted consistently or in a structured manner, resulting in suboptimal employee competency development. The majority of employees have not received formal preparation to address credit risks and the complexity of daily tasks. Based on these findings, routine and comprehensive technical and non-technical training programs are recommended, including Service Excellence, Marketing, Credit Analysis, and Credit Risk & CPRR Management. This research is expected to serve as a theoretical reference for HR development in traditional village-based financial institutions, while also producing a training matrix as a practical guide for HR development planning at the LPD.

Keywords: *Village Credit Institution, Employee Training, CPRR, Financial Performance, Employee Competence.*

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Abstrak	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan Usulan Proposal Penelitian	vi
Halaman Penetapan Kelulusan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Batasan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
B. Kajian Penelitian yang Relevan	19
C. Alur Pikir	23
BAB III METODE PENELITIAN	26
A. Jenis Penelitian	26
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian	26
C. Sumber Data	26
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	27
E. Keabsahan Data	29
F. Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
A. Deskripsi Hasil Penelitian	32
B. Pembahasan dan Temuan	45
C. Keterbatasan Penelitian	52
BAB V PENUTUP	54
A. Simpulan	54
B. Implikasi	55
C. Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN	62

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laba dan Aset LPD Desa Adat Lukluk Tahun 2020-2024	2
Tabel 1. 2 Kolektibilitas Kredit LPD Desa Adat Lukluk Tahun 2022-2024 (orang)	3



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Alur Pikir Penelitian Pendidikan dan Pelatihan Karyawan untuk Peningkatan Kinerja Keuangan LPD Desa Adat Lukluk..	25
Gambar 3. 1	Gambar Triangulasi data	29
Gambar 4. 1	Gambar Proses Koding melalui analisis tematik: <i>A Novel six-step process</i>	32
Gambar 4. 2	<i>Triple I Key Performamce Indicator for LPD</i>	41
Gambar 4. 3	Matriks Pelatihan Karyawan untuk LPD	47
Gambar 4. 4	Gambar Rekomendasi jenis program pelatihan untuk LPD Desa Adat Lukluk	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Formulir Persetujuan Partisipan	63
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian	77
Lampiran 3. Indikator LPD Desa Adat Lukluk	78
Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara	80
Lampiran 5. Dokumentasi Wawancara Informan	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian masyarakat desa di Bali. Berdasarkan [Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017](#), LPD berfungsi sebagai lembaga keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan menyediakan akses keuangan dan kredit yang mudah, serta memfasilitasi pelestarian budaya. Sebagai lembaga yang berbasis adat, LPD tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga memainkan peran signifikan dalam aspek sosial dan budaya masyarakat desa, terutama *Krama Desa Pakraman*. Dengan adanya LPD, diharapkan masyarakat desa dapat memiliki akses ke layanan keuangan yang mendukung peningkatan taraf hidup masyarakat desa secara berkelanjutan. LPD Desa Adat Lukluk, didirikan pada tanggal 2 Januari tahun 1985 dengan SK Gubernur Bali Nomor 1A tahun 1985, merupakan salah satu contoh LPD yang telah berperan aktif dalam memajukan perekonomian masyarakat desa adat Lukluk Kecamatan Mengwi, Badung, Bali. LPD Lukluk menjadi lembaga yang potensial dalam memberikan kontribusi ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa. SK Gubernur Nomor 1A tahun 1985 pun sudah tertuang dalam [Peraturan Gubernur Provinsi Bali No. 44 Tahun 2017](#) yakni peraturan terkait pendirian LPD bersama antar desa.

Tabel 1. 1 Laba dan Aset LPD Desa Adat Lukluk Tahun 2020-2024

No	Tahun	Aset (Rp)	Laba (Rp)
1	2020	33.906.558.780	1.135.940.762
2	2021	33.498.712.019	1.008.699.135
3	2022	33.983.376.711	1.151.946.481
4	2023	36.624.838.108	1.632.775.404
5	2024	42.249.601.872	1.606.455.456

Sumber : Laporan Pertanggung Jawaban LPD Desa Adat Lukluk (2020-2024)

Berdasarkan data aset dan laba LPD Desa Adat Lukluk dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat adanya peningkatan aset dari Rp33,9 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp42,2 miliar pada tahun 2024. Namun, laba mengalami fluktuasi dengan puncaknya pada tahun 2023 sebesar Rp1,63 miliar, sebelum mengalami sedikit penurunan pada tahun 2024. Penurunan laba tersebut tidak disebabkan oleh melemahnya kinerja operasional, melainkan karena sebagian laba tahun 2024 dialokasikan ke dalam Cadangan Piutang Ragu-ragu (CPRR). Kebijakan ini merupakan bagian dari strategi manajemen risiko yang bertujuan untuk memperkuat ketahanan lembaga terhadap potensi risiko kredit macet serta menjaga stabilitas dan kesehatan keuangan LPD di masa mendatang. Namun selama ini LPD belum menerapkan manajemen risiko sebagaimana yang tertuang didalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 ([Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017](#)).

Tabel 1. 2 Kolektibilitas Kredit LPD Desa Adat Lukluk Tahun 2020-2024 (orang)

No	Kolektibilitas Kredit	2020	2021	2022	2023	2024
1	Lancar	187	306	269	280	412
2	Kurang Lancar	12	25	45	23	23
3	Diragukan	8	24	11	29	13
4	Macet	41	70	64	64	45
Total		248	425	389	396	493

Sumber : Laporan Kolektibilitas Kredit LPD Desa Adat Lukluk (2020-2024)

Merujuk pada Tabel 1.2 pengelolaan pinjaman di LPD Desa Adat Lukluk dalam kategori lancar, kurang lancar, diragukan, dan macet. Data kolektibilitas kredit mengalami fluktuasi selama 2020–2024. Jumlah kredit meningkat dari 248 debitur pada 2020 menjadi 493 debitur pada 2024, dengan kenaikan signifikan pada kredit lancar dari 187 menjadi 412 debitur. Namun, kredit macet sempat naik dari 41 pada 2020 menjadi 70 pada 2021 sebelum turun menjadi 45 pada 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa LPD belum menerapkan manajemen risiko dengan baik. Oleh karena itu, penguatan cadangan melalui Cadangan Piutang Ragu-ragu (CPRR) menjadi langkah strategis yang signifikan untuk memastikan stabilitas dan keberlanjutan lembaga di masa yang akan datang. Kondisi ini menegaskan perlunya peningkatan kompetensi karyawan, khususnya dalam manajemen risiko kredit, analisis kelayakan debitur, pelayanan nasabah, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung sistem penilaian kredit. Pelatihan yang tepat diharapkan mampu membantu karyawan membina nasabah agar lebih disiplin dalam pembayaran, sehingga kualitas kredit dan kinerja keuangan LPD dapat terjaga kestabilmannya.

Meski demikian, seperti halnya lembaga keuangan lainnya, LPD Desa Adat Lukluk menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai kinerja yang optimal. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi salah satu kunci bagi keberhasilan operasional dan pelayanan yang diberikan oleh LPD. Kompetensi karyawan merupakan elemen penting yang menentukan kualitas pelayanan LPD kepada masyarakat. Kompetensi dan kemampuan kerja yang optimal memungkinkan lembaga ini untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan dari masyarakat di desa. Menurut [Jufrizen \(2021\)](#), kinerja karyawan merupakan hasil dari kualitas kerja yang dapat ditunjukkan dari aspek kuantitas dan kualitas penyelesaian tugas masing-masing karyawan. Selain itu, kinerja keuangan juga mencerminkan sejauh mana seorang karyawan berhasil menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif. Kinerja yang baik dari para karyawan LPD tidak hanya mendukung pencapaian target lembaga, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan menjadi bagian dari pengembangan SDM yang bertujuan untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dari karyawan. Karyawan dapat memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan tugas-tugas, sehingga mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan. Pelatihan yang berkesinambungan juga membantu karyawan untuk selalu siap menghadapi perkembangan teknologi dan regulasi yang mungkin mempengaruhi operasional LPD. Menurut [Prayogi dan Nursidin \(2018\)](#) pelatihan yang berkualitas mampu

membangkitkan motivasi, kemampuan, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi karyawan berperan sangat penting dalam mendukung kinerja karyawan di LPD (Sukarta et al., 2024). Kompetensi mengacu pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk menjalankan tugas dengan efektif. Kompetensi karyawan di LPD Desa Adat Lukluk sangat krusial mengingat mereka berhadapan langsung dengan masyarakat desa yang memiliki beragam kebutuhan keuangan. Tanpa kompetensi yang baik, karyawan mungkin tidak mampu memberikan pelayanan yang optimal, yang pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap LPD.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk memperbarui serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Melalui program pelatihan yang efektif, karyawan dapat memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan tugas mereka, sehingga mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan sehari-hari. Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan juga mendorong karyawan untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan regulasi yang dapat mempengaruhi LPD.

LPD Desa Adat Lukluk menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM, khususnya terkait dengan keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan kurangnya program pengembangan kompetensi yang relevan. Dengan anggaran yang terbatas, LPD perlu merancang strategi pengelolaan SDM yang efisien untuk memastikan

bahwa karyawan tetap mendapatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan.

Manajemen profesional menekankan, pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Prinsip tersebut mengedepankan seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja menjadi acuan bagi lembaga-lembaga modern dalam mengelola SDM. Di LPD Desa Adat Lukluk, pendekatan ini relevan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan mampu menjalankan tugas-tugas secara efisien. Pelatihan yang berkesinambungan dan pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dari strategi SDM LPD dalam menghadapi tantangan yang ada

Selain pelatihan dan kompetensi, aspek evaluasi kinerja juga penting dalam pengelolaan SDM di LPD. Evaluasi kinerja memberikan umpan balik kepada karyawan terkait hasil kerja dan menjadi dasar bagi lembaga dalam merancang program pelatihan yang lebih sesuai. Melalui evaluasi kinerja yang objektif, LPD dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merencanakan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja. Evaluasi yang baik juga dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena dapat mengetahui area yang perlu diperbaiki dan target yang harus dicapai.

LPD Desa Adat Lukluk telah menjalankan berbagai fungsi keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, dalam operasionalnya, lembaga ini menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama adalah tingkat kompetensi karyawan

yang belum merata, terutama dalam aspek pengelolaan kredit, pelayanan kepada nasabah, dan pemanfaatan teknologi keuangan.

Sebagian karyawan belum pernah mengikuti pelatihan formal terkait bidang pekerjaannya, sementara yang lain hanya mendapatkan pelatihan dalam skala terbatas. Minimnya program pengembangan kompetensi menyebabkan sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam memahami prosedur keuangan yang lebih kompleks, termasuk evaluasi kredit, pengelolaan risiko, serta penggunaan sistem informasi keuangan. Hal ini berdampak pada efektivitas layanan dan kepercayaan masyarakat terhadap LPD. Selain itu, keterbatasan pelatihan juga menyebabkan beberapa kendala operasional, seperti lambatnya proses pelayanan kepada nasabah, kurangnya pemahaman dalam menangani keluhan pelanggan, serta rendahnya adaptasi terhadap perkembangan teknologi keuangan yang semakin pesat. Kurangnya pelatihan ini berpotensi berdampak pada kinerja keuangan LPD. Menurunnya kinerja keuangan dicerminkan dalam laba keuangan LPD yang menurun pada tahun 2024. Evaluasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kapasitas SDM agar dapat memberikan layanan yang lebih profesional. Oleh karena itu diperlukan identifikasi pelatihan dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan guna mendorong peningkatan kinerja keuangan LPD Desa Adat Lukluk. Dengan adanya program pelatihan yang terstruktur dan berkesinambungan, diharapkan karyawan dapat meningkatkan produktivitas, memberikan layanan yang lebih berkualitas, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan LPD secara menyeluruh.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, menunjukkan bahwa terdapat permasalahan mengenai strategi pengelolaan SDM di LPD Desa Adat Lukluk. Strategi yang tepat dapat memperkuat motivasi, kemampuan, serta kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan peningkatan kinerja keuangan LPD Desa Adat Lukluk. Sehingga penulis menekankan penelitian ini pada upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan guna mewujudkan karyawan yang berkarya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan selama ini di LPD Desa Adat Lukluk?
2. Pelatihan dan pengembangan kompetensi apa yang dibutuhkan karyawan guna peningkatan Kinerja Keuangan LPD Desa Adat Lukluk?

C. Batasan Masalah

Mengacu pada rumusan masalah, penelitian ini dibatasi pada pembahasan mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan di LPD Desa Adat Lukluk serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dinilai dapat mendukung peningkatan kinerja keuangan lembaga. Penelitian ini mencakup kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang telah berlangsung dalam dua hingga tiga tahun terakhir, serta menyoroti kebutuhan pelatihan ke depan menurut karyawan dan manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus utama pada persepsi,

pengalaman, dan kebutuhan karyawan dan manajemen dalam konteks pelatihan dan kompetensi. Penelitian ini tidak membahas aspek lain dari pengelolaan SDM seperti rekrutmen, sistem penghargaan, atau evaluasi kinerja secara mendalam, melainkan berfokus pada peran pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam mendukung produktivitas dan kualitas kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan LPD Desa Adat Lukluk.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan penelitian ini, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan selama ini di LPD Desa Adat Lukluk.
- b. Untuk mengidentifikasi jenis pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan karyawan guna mendukung peningkatan kinerja keuangan LPD Desa Adat Lukluk.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat positif dan berguna bagi semua kalangan, adapun manfaat penelitian ini yaitu:

a. Manfaat Praktis

1) Bagi LPD

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi LPD Desa Adat Lukluk dalam merancang kebijakan yang mendukung pengelolaan SDM berbasis peningkatan kinerja melalui program pelatihan dan

pengembangan kompetensi. Dengan adanya kebijakan tersebut, diharapkan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan melalui pelatihan berkelanjutan. Melalui pengembangan kompetensi ini, karyawan tidak hanya dapat meningkatkan kualitas diri, tetapi juga berkontribusi dalam memperkuat dan memajukan LPD Desa Adat Lukluk sebagai lembaga keuangan yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2) Bagi Lembaga Pemberdayaan LPD (LP LPD)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pemikiran bagi lembaga seperti Lembaga Pemberdayaan LPD (LP LPD) sebagai dasar untuk melakukan pemberdayaan kepada LPD yang ada di Bali, khususnya yang berada di Kabupaten Badung dan sekitarnya. Selain itu, dengan dilaksanakannya penelitian ini dapat membantu tugas LP LPD selaku lembaga pemberdayaan terkhususnya LPD di Bali untuk memberikan gambaran/perspektif terkait pengaruh pelatihan dalam kinerja karyawannya.

3) Bagi Politeknik Negeri Bali

Manfaat penelitian ini bagi Politeknik Negeri Bali adalah sebagai referensi implementatif mengenai implementasi teori pengelolaan SDM, khususnya terkait pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja di organisasi lokal seperti LPD. Hasil

penelitian ini dapat memperkaya kajian akademis dan menambah wawasan praktis bagi dosen dan mahasiswa mengenai strategi pengembangan SDM yang efektif dalam konteks lembaga keuangan desa. Selain itu, penelitian ini juga dapat menginspirasi mahasiswa lain dalam menerapkan konsep manajemen SDM pada penelitian selanjutnya, serta memperkuat kontribusi Politeknik Negeri Bali dalam menghasilkan lulusan yang siap terjun dan memberikan dampak positif di masyarakat melalui pengetahuan dan keterampilan manajerial yang relevan.

4) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi mahasiswa yang tertarik untuk membahas topik terkait, khususnya dalam memahami peran pelatihan dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pengelolaan SDM di lembaga keuangan lokal seperti LPD, yang nantinya dapat bermanfaat sebagai panduan dalam menghadapi tantangan di lapangan. Penelitian ini juga dapat menjadi inspirasi bagi mahasiswa yang ingin melakukan studi lanjutan dengan fokus pada pengembangan karyawan dalam konteks lembaga adat atau organisasi lokal lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan kini sampailah pada Bagian Simpulan. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan di LPD Desa Adat Lukluk selama ini belum berjalan secara konsisten, terstruktur, dan berkelanjutan. Pelatihan yang telah dilaksanakan cenderung bersifat administratif dan tidak diintegrasikan secara langsung dengan pencapaian kinerja lembaga, sehingga belum mampu mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara optimal. Intensitas pelatihan yang rendah serta kurangnya evaluasi terhadap manfaat pelatihan menjadi faktor penghambat peningkatan kualitas karyawan di LPD. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi karyawan LPD Desa Adat Lukluk. Pelatihan tersebut mencakup program-program yang selaras dengan kebutuhan LPD, antara lain, *Service Excellence*, Marketing, Analisis Kredit dan Pelatihan Manajemen Risiko Kredit dan CPRR.

Adapun penyusunan IKI, IKU, dan IKO di LPD Desa Adat Lukluk berperan dalam mendukung peningkatan kinerja keuangan melalui pelatihan dan pengembangan komeptensi karyawan. IKI menekankan keterlibatan individu dalam pelatihan serta penerapan keterampilan, IKU sebagai tolak ukur unit kerja, dan IKO menjadi arah strategis. Sinergi ketiganya

diharapkan mampu menciptakan SDM kompeten demi tercapainya tujuan lembaga.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur, relevan, dan berkesinambungan akan menciptakan karyawan yang kompeten, terampil, serta termotivasi. Dengan demikian, korelasi antara pelatihan dan kinerja keuangan membentuk sebuah siklus yang saling mendukung untuk membawa LPD Desa Adat Lukluk pada tingkat efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi upaya pengembangan (SDM) di lingkungan LPD Desa Adat Lukluk maupun lembaga keuangan berbasis adat lainnya. Pelaksanaan pelatihan yang konsisten, terstruktur, dan berkelanjutan perlu dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar kewajiban administratif. Pelatihan yang relevan akan berpotensi membangun kompetensi teknis dan non-teknis karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat pengelolaan kredit, dan mendukung kinerja keuangan lembaga.

Selain itu, penting bagi pihak manajemen untuk mulai mengintegrasikan program pelatihan dengan indikator kinerja keuangan agar manfaat pelatihan dapat diukur secara konkret terhadap pencapaian lembaga. Karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi kerja tinggi akan menjadi penggerak utama dalam optimalisasi aset serta produktivitas LPD. Oleh karena itu, pengembangan

SDM yang terarah diharapkan mampu menciptakan siklus positif antara pelatihan, peningkatan kompetensi, dan keberlanjutan kinerja keuangan LPD.

C. Saran

Sampailah tulisan ini pada penghujung akhir penelitian, yang menghantarkan pada saran penelitian kepada beberapa pihak sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan untuk mendukung kinerja keuangan LPD Desa Adat Lukluk. Peneliti membagi saran kepada empat pihak yang disampaikan secara sistematis sebagai berikut:

1. Manajemen LPD Desa Adat Lukluk

Manajemen LPD Desa Adat Lukluk disarankan untuk merancang dan mengimplementasikan program pelatihan yang lebih terstruktur, relevan, dan berkesinambungan. Program pelatihan sebaiknya tidak hanya dilaksanakan sebagai pemenuhan administratif semata, tetapi juga diintegrasikan secara langsung dengan upaya peningkatan kinerja keuangan LPD yakni pelatihan teknis dan non-teknis. Adapun pelatihan yang dibutuhkan antara lain *Service Excellence*, Marketing, Analisis kredit dan Manajemen Risiko Kredit dan CPRR. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan SDM secara menyeluruh, sehingga lebih mampu mendukung pencapaian target kinerja keuangan LPD. Selain itu, pelaksanaan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pelatihan sangat penting dilakukan untuk memastikan dampak positif terhadap kinerja operasional lembaga secara menyeluruh. Dengan mempertimbangkan urgensi dan kebutuhan strategis, urutan prioritas

pelatihan dapat ditetapkan sebagai berikut: (1) Pelatihan Analisis Kredit & Manajemen Risiko Kredit dan CPRR, (2) Pelatihan *Service Excellence* (Pelayanan Nasabah), dan (3) Pelatihan *Marketing & Komunikasi*.

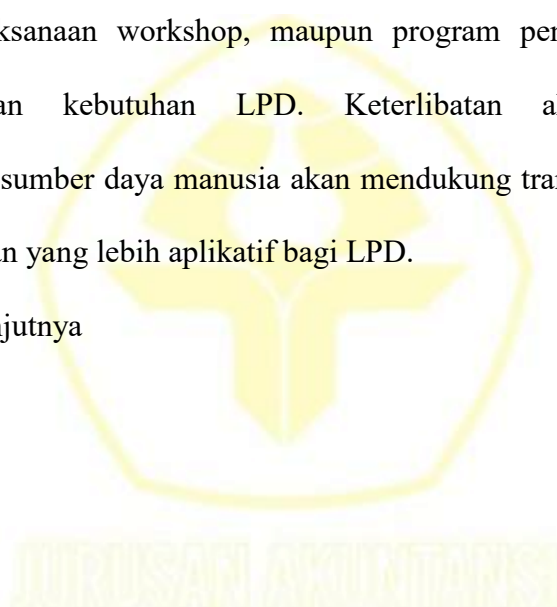
2. Karyawan LPD Desa Adat Lukluk

Kepada seluruh karyawan LPD Desa Adat Lukluk diharapkan agar senantiasa memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi untuk mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan. Karyawan juga dihimbau untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Partisipasi aktif serta evaluasi diri yang berkesinambungan akan membantu meningkatkan kompetensi individu sekaligus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja LPD Desa Adat Lukluk.

3. Politeknik Negeri Bali

Kepada Politeknik Negeri Bali sebagai lembaga pendidikan yang memiliki peran strategis dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas, diharapkan dapat memperluas kerja sama dengan LPD Desa Adat Lukluk. Kerja sama tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk penyusunan kurikulum pelatihan, pelaksanaan workshop, maupun program pendampingan yang relevan dengan kebutuhan LPD. Keterlibatan akademisi dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendukung transfer pengetahuan dan keterampilan yang lebih aplikatif bagi LPD.

4. Peneliti Selanjutnya



Kepada peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada LPD lainnya di wilayah Bali agar hasil penelitian dapat digeneralisasi secara lebih luas. Selain itu, penelitian mendatang juga diharapkan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja keuangan secara lebih mendalam, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti tunjangan kinerja, kepuasan kerja, atau faktor-faktor lain yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. A. (2021). Competence, Competency, and Competencies: A Misunderstanding in Theory and Practice for Future Reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i9/11064>
- Arik, N. Wayan. (2022). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Ketewel di Gianyar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Pebruari 2022, Vol. 2 (No. 1): Hal 211-219. Badawy. 16(1), 1–23.*
- Azwanda, Y. E. H., Rustam, Hasri, S., & Sohiron (2024). Model Dua Faktor Herzberg Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(12).
- Brenner, C. A. (2022). Self-Regulated Learning, Self-Determination Theory And Teacher Candidates' Development Of Competency-Based Teaching Practices. *Smart Learning Environments*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40561-021-00184-5>
- Cheek, C., Austin, E., Richardson, L., Testa, L., Ransolin, N., Francis-Auton, E., Safi, M., Murphy, M., De Los Santos, A., Vukasovic, M., & Clay-Williams, R. (2024). Non-Participant Observations in Experience-Based Codesign: An example using a Case Study Research approach to explore Emergency Department Care. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–13. <https://doi.org/10.1177/16094069241289278>
- Chung, S., Zhan, Y., Noe, R. A., & Jiang, K. (2022). Is It Time To Update And Expand Training Motivation Theory? A Meta-Analytic Review Of Training Motivation Research In The 21st Century. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1150–1179. <https://doi.org/10.1037/apl0000901>
- Cloutier, C., & Ravasi, D. (2021). Using Tables To Enhance Trustworthiness In Qualitative Research. *Strategic Organization*, 19(1), 113–133. <https://doi.org/10.1177/1476127020979329>
- Fernando, P. D., & Rangkuti, F. (2022). Pengaruh Teori Motivasi Dua Faktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada 16 Sekolah Perkumpulan Strada Cabang Jakarta Utara Timur). *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2). <http://stp-mataram.e-journal.id/JIH>
- Gunawan, T. Z. (2021). Teori Motivasi Abraham H. Maslow Dan Implikasinya Dalam Kegiatan Belajar Matematika. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 3(1).
- Huang, K.-W., Wang, H.-M., Towsley, D., & Poor, H. V. (2020). LPD Communication: A Sequential Change-Point Detection Perspective. *IEEE Transactions on Communications*, 68(4), 2474–2490. <https://doi.org/10.1109/TCOMM.2020.2969416>
- Jufrizen. (2021). *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*. UMAU Press.

- Dewi, N. K. U., Darmayasa, I. N., Lasmini, N. N. (2025). The Reality Of Tri Hita Karana-Based Corporate Social Responsibility At The Lukluk Traditional Village Credit Realitas Corporate Social Responsibility Berbasis Tri Hita Karana Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Lukluk Pendahuluan *Pembangunan berkelanjutan*. 8, 590–603.
- Langley, A., & Meziani, N. (2020). Making Interviews Meaningful. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 370–391. <https://doi.org/10.1177/0021886320937818>
- LPD, S. K. O. dan M. S. D. M. (2015). *Standar Kerja Organisasi Dan Manajemen SDM LPD BALI*.
- Malik, T., Dsa, J., Yusriadi, Y., Fais Assagaf, S. S., & Alfita, L. (2021). The Influence of Soft Competency and Hard Competency on Internal Auditor Performance Through Work Motivation at PT. KB Finansia Multi Finance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Metris, D., Prawatiningsih, D., Haryono, A., Widjajani, S., & Khafid, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mohammad, S., Mohammadi, H., Taftiyan, A., Heirani, F., & Eslami, S. (2021). Structural Analysis of the Interaction of Financial Managers' Competency Model. In *International Journal of Economics and Business Administration: Vol. IX* (Issue 3).
- Mulyadi, F. F. (2020). *Strategi Peningkatan Program Employee Management di Telkom University dengan Menggunakan Metode Addie* (pp. 163–169).
- Suryandari, N. N. A., Suwarmika, I. K., Susandya. I. K. A. A. P. G. B. A., (2015). *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Kinerja Lembaga Perkreditan Desa*. 6.
- Nuridin. (2021). Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT Denki Engineering. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(2), 137–149. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v3i1.328>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017. (2017). *Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa*.
- Peraturan Gubernur Provinsi Bali No. 44 Tahun 2017. (2017). *Peraturan Gubernur Provinsi Bali Nomor 44 Tahun 2017 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa*.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). *Pemberian Bantuan Kepada Tenaga Yang Diberikan Oleh Tenaga Profesional Kepelatihan*.

- Rachma, A. F., Iriani, T., & Handoyo, S. S. (2023). Penerapan Model ADDIE Dalam Pengembangan Media Pembelajaran Berbasis Video Simulasi Mengajar Keterampilan Memberikan Reinforcement. In *Jurnal Pendidikan West Science* (Vol. 01, Issue 08).
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., de Queiroga, D. E. U., da Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. S. (2020). The Use Of Multiple Triangulations As A Validation Strategy In A Qualitative Study. *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sudarmini, M. A., & Nopiyani, P. E. (2023). Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Profesionalisme Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Pada LPD Di Kecamatan Buleleng. *Jurnal Jnana Satya Dharma*, 11(2), 105–114.
- Sukarta, M. A. P., Setyastri, N. L. P., & Darmayasa, I. N. (2024). Pendampingan Transformasi Digital LPD Desa Adat Sesandan. *Madaniya*, 5(3), 756–763.
- Suparman, I. K., & Aristana, I. N., (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kerobokan. *Journal Research of Management*, 3(2), 140–149. <https://doi.org/10.51713/jarma.v3i2.67>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1).
- Wulantari, N. L. P., Sudiana, I. W., & Pramuki, N. M. W. A. (2022). Peran Kompetensi Manajerial Dalam Memoderasi Hubungan Good Corporate Governance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Se-Kecamatan Sukawati. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*.
- Yildiz, B., Yildiz, H., & Ayaz Arda, O. (2021). Relationship Between Work–Family Conflict And Turnover Intention In Nurses: A Meta-Analytic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3317–3330. <https://doi.org/10.1111/jan.14846>
- Yusuf, M. A., & Suhada. (2024). Motivasi Dalam Organisasi: Pengertian Motivasi Dan Proses Motivasi; Teori Teori Motivasi; Penerapan Motivasi Dalam Organisasi; Motivasi Dan Kinerja. *Mutaaddib: Islamic Education Journal*, 2, 1–24. <https://doi.org/10.51311/mutaaddib.v2i2.636>