

## Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Bagi Pegawai Di Kantor Kecamatan Kotaanyar Kabupaten Probolinggo

Misbahul Munir

Kantor Kecamatan Kotaanyar Kabupaten Probolinggo  
E-mail. 66munir@gmail.com

### *Abstract*

Penelitian dengan pendekatan *causal research* ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan hubungan sebab akibat antar variabel dan membandingkan pengaruh beberapa variabel terhadap suatu variabel sehingga dapat diketahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap suatu variabel. Subyek penelitian berjumlah 54 orang Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Kotaanyar Kabupaten Probolinggo. Data dikumpulkan dengan observasi dan kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan Pendekatan Regresi Ganda. Hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.

**Kata kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja

### **PENDAHULUAN**

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan mendatang. Pada hakekatnya, pengembangan SDM diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Seiring berkembangnya jaman, pemerintah Indonesia semakin mengedepankan kualitas pegawai dalam hal kompetensi dan skill dalam proses melayani kebutuhan masyarakat. Menurut Minarti (2011: 129) perencanaan staf merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan staf, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Menurut Muhaimin (2010: 185) perencanaan tidak lepas dari strategi utama yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan meliputi program kerja untuk mengimplementasikan sasaran sebagaimana yang dimaksud oleh kebijakan organisasi.

Dewasa ini, masih banyak aparatur pemerintah yang dinilai masih rendah kualitas kerjanya. Kekurangan dalam melaksanakan kinerja tersebut terlihat dari banyaknya laporan masyarakat tentang pelayanan yang buruk diterima masyarakat. Keluhan-keluhan tersebut muncul karena masyarakat merasa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah masih kurang, sehingga belum memberikan rasa puas dan nyaman bagi masyarakat.

Masyarakat memberikan keluhan kepada pemerintah atas pelayanan yang diberikan kurang baik, keluhan masyarakat menjadi salah satu indikator bahwa pemerintah dalam melakukan kinerja masih kurang dan menciptakan citra yang buruk. Oleh sebab itu, perlu adanya formulasi yang ketat dalam proses seleksi. Rekrutmen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan staf pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan staf yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon staf yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak.

Menurut Mulyasa (2006: 43) untuk kepentingan pengadaan perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan staf dapat didatangkan secara intern atau dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila terdapat formasi yang kosong maupun sedikit, sementara pada

bagian lain ada kelebihan staf atau memang sudah dipersiapkan. Idealnya seleksi merupakan proses dua arah: lembaga/organisasi menawarkan posisi tenaga kerja dengan imbalannya, sedangkan calon tenaga kerja mengevaluasi organisasi dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan. (Sutikno, 2012: 82).

Struktur organisasi birokrasi di Indonesia pada umumnya masih memiliki kelemahan. Kelemahan tersebut meliputi sistem yang dianggap kaku, tidak efisien, kelebihan pegawai serta menyebabkan ekonomi biaya tinggi. Berbagai kelemahan itu akhirnya mengarah pada mutu pelayanan aparatur pemerintah yang rendah. Dengan demikian diperlukan perubahan dalam tubuh birokrasi. Perubahan yang coba untuk dilakukan oleh pemerintah adalah dengan meningkatkan kompetensi dan profesionalitas para pegawai pemerintahan.

Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa untuk menjadi aparatur tidak hanya memerlukan sebuah integritas yang tinggi melainkan juga perlu kompetensi serta profesionalitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam hal ini, aparatur pemerintah memberikan suatu kontribusi yang sangat besar dalam pelaksanaan birokrasi pemerintah. Selain itu juga, aparatur pemerintah dalam hal memberikan langkah konkrit kepada masyarakat dengan pelayanan yang diberikan oleh aparatur tersebut. Namun dalam pelaksanaannya masih ada aparatur pemerintah yang melakukan pelayanan yang buruk kepada masyarakat. Di dalam pelayanan yang buruk, terdapat aparatur yang bekerja didalamnya dengan kompetensi yang kurang, sehingga dalam melaksanakan kinerjanya masih kurang maksimal dan kurang berkualitas. Minarti (2011: 129-132) pemetaan dan analisis karyawan dilakukan melalui:

“Pertama adalah uraian pekerjaan (*job description*). Uraian pekerjaan dimaksudkan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi. Kedua, analisis pekerjaan (*Job Analysis*). Analisis pekerjaan dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan. Ketiga, spesifikasi pekerjaan (*Job Specification*). Spesifikasi pekerjaan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga Staf yang akan diterima. Dan Keempat, persyaratan pekerjaan (*Recrutmen Job*). Hal yang terpenting dalam hal ini adalah analisis pekerjaan dan analisis jabatan”.

Kemudian menurut Arikunto dan Yuliana (2009: 217) proses perencanaan meliputi empat langkah yaitu: Pertama, meramal kebutuhan tenaga. Kedua, memproyeksi persediaan tenaga kerja. Ketiga, membandingkan kebutuhan tenaga yang diramalkan dengan persediaan yang diproyeksikan dan merencanakan kebijakan. Keempat, program untuk memenuhi kebutuhan tenaga.

Dalam hal ini, manajer lembaga harus membuat perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan lembaga kedepan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan staf. Dalam melakukan perencanaan, manajer harus mempertimbangkan jumlah staf yang direncanakan, keahlian, tingkat pendidikan, jenis keterampilan yang dibutuhkan dan sebagainya. Upaya inilah yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi pemerintah khususnya pemerintah di lingkungan Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap pegawai pemerintahan serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagian besar pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh pegawai pemerintahan berupa kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis dan tugas belajar. Dalam pelaksanaannya, diklat memiliki problem yang dapat mempengaruhi kelancaran proses diklat dan daya serap ilmu yang dikemukakan pada saat diklat. Permasalahan dalam pelaksanaan diklat dapat disebabkan dari berbagai hal, misalnya seperti tidak adanya Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) yang tertera secara jelas di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Tidak adanya SOP tersebut membuat pelaksanaan diklat menjadi rumit ketika dihadapkan pada pemerintah daerah yang

jauh dari akses informasi. Sehingga dapat berpeluang pada tidak tercapainya tujuan diklat akibat terabaikannya hal-hal yang bersifat teknis sekaligus.

Selain itu permasalahan yang terdapat dalam pelaksanaan diklat dapat juga berupa permasalahan berupa kemasan cakupan (materi, metode, dan media) yang menunjukkan kurang spesifiknya tujuan diklat, kurang jelasnya sistematika kurikulum, dangkalnya materi/modul diklat, serta kapasitas yang dimiliki dalam menjelaskan dan menguasai materi yang akan diberikan kepada peserta diklat masih kurang sehingga membuat peserta diklat menjadi kurang memahami materi tersebut. Sehingga apa yang telah disampaikan selama proses diklat tidak dapat diterapkan di lingkungan asal pegawai tersebut bekerja. Apabila tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pegawai tersebut tidak memiliki kompetensi yang berkualitas. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka seyogyanya para aparatur pemerintah mampu menelaah dan memahami apa yang diajarkan saat mengikuti diklat sehingga aparatur pemerintah mampu menyerap dan mengimplementasikan hal tersebut ke dalam lingkungan masing-masing. Dewasa ini, tindakan seperti itu masih sangat jarang ditemui di lingkungan birokrasi pemerintahan Indonesia, permasalahan-permasalahan yang muncul selama ini adalah tentang gagalnya aparatur pemerintah dalam memperbaiki perilaku dan kinerja mereka saat berada dalam lingkungan kerja.

Untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia diperlukan Evaluasi Kinerja sumber daya manusia atau system penilaian bagi staf secara obyektif dan akurat. Penilaian ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam organisasi. Menurut Matry (2008: 138) Penilaian ini tidak hanya penting bagi organisasi, tetapi juga bagi staf, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti: Kemampuan, Ketelitian, Kekurangan, Menentukan tujuan, Jalur, Rencana, dan Pengembangan karir.

Pada pengembangan SDM rata-rata dari suatu pelatihan, setelah pelatihan selesai dilaksanakan hanya 41% dari materi pelatihan yang diterapkan di tempat kerja. Pertambahan waktu berperan besar mempengaruhi tingkat transfer of training terjun bebas ke presentase lebih rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka sangat menarik untuk dilakukan suatu penelitian tentang Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pemerintahan Desa Studi Pada Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo. Melalui penelitian tersebut maka dapat ditemukan bagaimana pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo. Dengan demikian, Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilaksanakan oleh pegawai pemerintahan di lingkungan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dengan maksimal, sehingga bisa menghasilkan kinerja yang optimal dan dapat melakukan perubahan ke arah positif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis ini dilakukan di Pemerintahan Desa Banyuanyar Kidul Kecamatan Banyuanyar Kabupaten Probolinggo. Subyek penelitian adalah kepala desa dan seluruh perangkat desa Banyuanyar Kidul. Penentuan subyek ini dengan pertimbangan sebagai informan kunci penelitian. Teknik pengumpulan data dengan wawancara terbuka, analisis dokumen sebagai data sekunder sebagai bagian dari proses observasi penelitian. Analisis data secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan Milles dan Huberman mulai dari tahapan reduksi data, display data, conclusion drawing dan verification. Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2008:247) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian, sehingga sampai tuntas.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Analisis Kebutuhan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Analisis kebutuhan merupakan proses awal yang sangat penting dan menentukan bagi langkah-langkah manajemen selanjutnya. Keberhasilan sebuah upaya sangat ditentukan oleh

bagaimana perencanaan yang telah dibuat, karena perencanaan berfungsi sebagai acuan bagi proses-proses berikutnya tentang hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Jika perencanaan dapat disusun dengan baik, itu berarti ada acuan yang jelas tentang upaya yang akan dilakukan dan hal ini tentu akan lebih memberikan kejelasan arah bagi seluruh upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Di lingkungan organisasi seperti Pemerintahan Desa, perencanaan SDM secara sederhana berarti rencana mengisi pekerjaan kosong secara proaktif, agar memperoleh SDM yang mampu mendukung dan melaksanakan tugas organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai organisasi yang baik/sehat. (Nawawi, 2005: 313). Meskipun sebagai langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh fungsi SDM, perencanaan ini seringkali dilaksanakan secara tidak serius atau bahkan diabaikan. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien, serta lebih jelas arah yang dituju karena disesuaikan dengan visi Desa yang ada. (Cahayani, 2005: 29).

Perencanaan SDM dalam kajian ini adalah sebuah perencanaan yang disusun secara sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan sumber daya manusia (personel) dalam Pemerintah Desa yakni staf di Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo. Meskipun tidak sebesar dan sedetail perencanaan SDM yang dilakukan Desa-Desa bisnis dan profit, namun tahap ini tetap merupakan langkah penting yang harus dilakukan oleh manajemen Desa. Seperti hasil wawancara peneliti dengan Kepala Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo, yaitu Bahri sebagai berikut:

“Perencanaan dan prediksi tentang kebutuhan staf Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan memperhatikan keadaan tenaga yang telah ada, dalam hal pengadaan ketenagaan, Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo tentu sangat berharap adanya bantuan dari pemerintah, namun realitasnya hingga saat ini menunjukkan bahwa staf yang ada ternyata belum dapat mencukupi kebutuhan Desa. Sehingga kemudian Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo merasa perlu untuk menyusun perencanaan guna merekrut tenaga baru. (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017)”.

Selanjutnya dalam wawancara dengan peneliti Bahri juga mengungkapkan bahwa: “Terkait dengan perencanaan kebutuhan Staf, kualifikasi Pendidikan Staf sangat diperhatikan” (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017). Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa, setiap awal tahun Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo selalu merencanakan akan kebutuhan tenaga Staf yang harus dipenuhi untuk tahun-tahun mendatang (jangka panjang) dengan mengirim usulan dan merencanakan kebutuhan Staf yang harus segera dipenuhi sesuai kebutuhan dengan kriteria tertentu, dengan melampirkan Daftar keadaan dan kebutuhan Staf.

Kemudian, untuk proses perencanaan SDM, menurut Arifin menyampaikan:

Desa Banyuwangor Kabupaten Probolinggo perencanaan ketenagaan dilakukan melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen Desa. Setiap tahun mengkaji ulang data ketenagaan, hasil evaluasi tersebut kemudian diproses untuk menyusun perencanaan tentang perlu tidaknya melakukan rekrutmen. (Arifin, *Wawancara*, Probolinggo, 25 Juni 2017).

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa perekrutan tenaga baru didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan ketenagaan yang dilakukan oleh manajemen Desa setiap akhir tahun dengan melihat data ketenagaan apakah ada Staf yang pensiun, mutasi, hal-hal lain yang mengakibatkan Staf tidak bisa melaksanakan tugas atau berhenti dari tugas, juga adanya perubahan penambahan program kegiatan.

Dalam perekrutan ketenagaan juga mempertimbangkan dan melibatkan berbagai sumber, sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Arifin bahwa:

“Kami di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo ini dalam rekrutmen juga melibatkan sumber eksternal yaitu orang luar yang belum menjadi tenaga baik Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo, Dan juga melibatkan sumber internal, yaitu orang-orang yang sudah menjadi staf dan Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo yang mungkin dapat dipindahkan atau dipromosikan untuk mengisi jabatan yang kosong. Dan selama dari dalam masih cukup ya diberdayakan yang didalam, kecuali bila tidak cukup baru kita cari. (Arifin, Wawancara, Probolinggo, 25 Juni 2017)”.

Dalam melakukan manajemen Desa juga senantiasa melibatkan para pengelola Desa seperti Wakil Kepala Desa, dan juga pengelola Desa yang lain untuk menyusun perencanaan kebutuhan dan pengadaan tenaga Desa yang akan direkrut. Sebagaimana disampaikan kepala Desa sebagai berikut: Partisipasi mereka biasanya dilakukan dalam bentuk menentukan kriteria seperti siapa yang akan direkrut dan persyaratan apa saja yang diperlukan oleh pelamar serta dimana nanti mereka akan ditempatkan dan bagai mana cara pengrekan. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dalam prakteknya penentuan tenaga baru Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo ini didasarkan pada hasil evaluasi dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen Desa dengan melibatkan semua unsur pengelola Desa. Dan dalam perekrutan tenaga juga memepertimbangkan sumber internal maupun eksternal dengan tidak mengabaikan kompetensi dan profesionalitasnya.

Tabel. 1

Matrik Analisis Kebutuhan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo Tahun Anggaran 2011-2017

Sub Fokus Penelitian	Komponen	Temuan
Analisis Kebutuhan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf	Menyusun perencanaan guna merekrut tenaga baru yang berstatus honorer atau tidak tetap	1) Perencanaan dan prediksi tentang kebutuhan Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan memperhatikan keadaan tenaga Staf yang telah ada, baik Staf berstatus PNS maupun Honorer. 2) Setiap awal tahun Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo selalu merencanakan akan kebutuhan tenaga Staf yang harus dipenuhi untuk tahun-tahun mendatang (jangka panjang) dengan mengirim usulan ke pemerintah daerah merencanakan kebutuhan Staf yang harus dipenuhi sesuai kebutuhan sekarang (jangka pendek)

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti Dengan Kepala Desa, Tahun 2017

## 2. Rekrutmen dan Seleksi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

### a. Rekrutmen SDM

Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan calon tenaga baru. Dalam prakteknya, kegiatan rekrutmen ini menjadi kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan menjadi kelanjutan dari kegiatan perencanaan SDM. Kegiatan ini dibutuhkan pada saat organisasi membutuhkan calon tenaga baru untuk mengisi kekosongan jabatan dan kebutuhan atas pekerjaan tertentu berdasarkan kualifikasi/persyaratan yang diperlukan dalam jumlah yang cukup. Bapak kepala Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo Mengatakan bahwa: ...dalam proses rekrutmen Staf/karyawan baru di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo melakukan perekrutan dan seleksi secara terbuka (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni

2017). Rekrutmen dan seleksi calon Staf yang diketuai oleh Bahri kepala Desa Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo:

Namun apabila mendesak, Desa mengadakan perekrutan Staf namun tentunya yang menjadi landasan adalah kualifikasi Staf yang bersangkutan serta kriteria atau syarat dan ketentuannya kita yang menentukan. (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Proses rekrutmen tenaga baru yang dilakukan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilaksanakan oleh manajemen Desa dalam hal ini adalah panitia yang sengaja dibentuk secara khusus untuk menangani kegiatan tersebut. Sebelum kegiatan rekrutmen dilakukan biasanya manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo membagi dan menentukan tenaga apa saja yang dibutuhkan sesuai kebutuhan dan berpedoman pada beberapa kriteria jabatan atau pekerjaan yang diperlukan sebagaimana dijelaskan oleh Bapak kepala Desa Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dalam wawancara sebagai berikut:

“Kriteria itu meliputi atas kriteria umum dengan ketentuan seperti kedisiplinan tinggi, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas dan kemampuan umum. Persyaratan ini menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi pada saat calon pelamar diterima menjadi tenaga baru di Desa atau pada saat memperoleh jabatan baru untuk staf baru atau staf yang telah ada. Selain itu, kriteria lain yang harus dipenuhi oleh pelamar, yakni kriteria khusus berkait dengan syarat dan ketentuannya yang selalu disesuaikan dengan tuntutan bidang yang dibutuhkan oleh manajemen Desa. (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017)”.

Pola rekrutmen yang diterapkan Manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo Untuk Staf kita seleksi sesuai dengan ketentuan dan kualifikasi yang kita inginkan dan selanjutnya bagi pelamar yang memenuhi persyaratan kita panggil melalui surat resmi. (Arifin, *Wawancara*, Probolinggo, 25 Juni 2017).

Dengan demikian, dalam proses rekrutmen ini manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen Desa memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaannya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen Desa.

#### b. Seleksi SDM

Setelah kegiatan rekrutmen dilakukan dan menghasilkan calon-calon pelamar maka kemudian manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo melakukan proses selanjutnya, yakni seleksi untuk menentukan calon manakah yang paling memenuhi kualifikasi yang ditentukan. Sebagai dasar dalam proses seleksi ini, secara umum ketentuan yang dipersyaratkan adalah calon staf dan staf yang ada mesti memiliki kemauan, kemampuan dan berintegritas serta tidak gagap dengan teknologi. Dijelaskan Bapak kepala Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Ketentuan ini dibuat karena obsesi manajemen Desa untuk menjadikan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo sebagai Desa unggulan dalam setiap bidang dan aktivitas kegiatan, sehingga hal ini pun berimplikasi pada upaya dan langkah-langkah kegiatan manajemen sumber daya manusia di Desa, termasuk seleksi”. (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Selanjutnya diungkapkan beliau menyatakan: Seleksi untuk tenaga baru ini dilakukan secara formal dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, yakni pemeriksaan calon berdasarkan data dan dokumen yang berkaitan dengan diri calon pelamar seperti ijazah, KTP dan sebagainya. Kedua, wawancara, mulai dari penguasaan materi sampai dengan komitmen, berupa kesiapan dan kesediaan calon pelamar dalam melaksanakan tugasnya.

“Untuk wawancara biasanya penguji menggunakan model wawancara berstruktur. Meskipun pada prakteknya wawancara yang dilakukan oleh penguji bisa saja tidak semuanya menggunakan pedoman

wawancara, artinya ada pertanyaan-pertanyaan penguji yang memang tidak mengikuti struktur pedoman wawancara, namun tetap tidak merubah inti dan substansi wawancara”. (Mahfud, Wawancara, Probolinggo, 9 Juli 2017).

Kemudian, selain faktor kemampuan, potensial dan kualifikasi pelamar yang sesuai, pengalaman sebelumnya juga menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan calon pelamar yang akan diterima, sebagaimana dijelaskan:

“Kemudian, untuk tenaga baru–terutama Staf haruslah memiliki pengalaman minimal 1 tahun, dan itu menjadi salah satu kriteria juga, akan tetapi kita juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari Staf senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar walaupun itu tidak mutlak”. (Arifin, Wawancara, Probolinggo, 25 Juni 2017).

Jadi, para calon pelamar yang lebih memiliki kemampuan dan pengalaman akan lebih dipertimbangkan daripada yang masih belum memiliki kemampuan dan pengalaman sama sekali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi staf/karyawan di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo, sebagai berikut; (1) Proses rekrutmen dan seleksi Staf yang telah memenuhi prinsip manajemen sumber daya manusia khususnya kriteria rekrutmen dan seleksi SDM, (2) Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi Staf yang bestatus Staf/karyawan dilaksanakan oleh Desa telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia terutama kriteria rekrutmen dan seleksi SDM akan tetapi hal lain yang menentukan proses seleksi pelamar adalah referensi dari staf senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar. Dengan demikian, dalam prakteknya referensi staf senior yang dalam banyak hal bersifat subjektif masih dijadikan pertimbangan sehingga mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi. Oleh karena itu bisa dijelaskan bahwa seleksi penerimaan SDM Desa untuk kebutuhan staf/karyawan dan keputusan penerimaan ditentukan oleh pihak Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo.

Tabel. 2

Matrik Rekrutmen dan Seleksi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo Tahun Anggaran 2011-2017

Sub Fokus Penelitian	Komponen	Temuan
Rekrutmen dan Seleksi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf	a. Rekrutmen SDM	1) Dalam proses rekrutmen tenaga baru yang dilakukan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilaksanakan oleh manajemen Desa 2) Dalam proses rekrutmen manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi. 3) Selain sumber eksternal yang digunakan manajemen dalam merekrut SDM, sumber internal pun menjadi pilihan lain bahkan lebih diprioritaskan dari rekrutmen sumber eksternal dalam menutupi kekurangan tenaga.
	b. Seleksi SDM	Seleksi untuk tenaga baru dilakukan secara formal dan melewati tahap seleksi administrasi, dan wawancara.

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti Dengan Kepala Desa, dan Staf, tahun 2017

### 3. Penempatan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

#### a. Orientasi dan Penempatan

Untuk menindaklanjuti proses seleksi adalah tahap orientasi dan penempatan bagi staf dan staf baru. Sebelum staf dan staf baru melaksanakan tugas sebagai salah satu

tenaga yang bertugas di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo, dalam wawancara dengan peneliti kepala Desa menjelaskan:

“...manajemen Desa memberikan orientasi kepada staf dan staf baru dengan memperkenalkan kepada mereka tentang kondisi Desa baik kondisi ketenagaan, kondisi fisik maupun nilai dan budaya yang dikembangkan oleh Desa. Proses penyampaian orientasi terhadap staf dan staf baru memang tidak dijalankan dalam bentuk yang formal melalui tim tersendiri (sebagaimana yang dilakukan terhadap staf untuk memberikan orientasi dan memperkenalkan staf baru dengan Staf lama biasanya langsung dilaksanakan oleh kepala Desa dalam forum-forum rapat atau forum-forum lain yang memungkinkan. Proses selanjutnya Staf baru diharapkan lebih proaktif untuk melakukan adaptasi sendiri dengan kondisi lingkungan Desa”. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dari paparan di atas bahwa orientasi terhadap staf baru di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo diberikan secara nonformal dan staf baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Desa. Dalam tahap penempatan dijelaskan juga oleh kepala Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo sebagai berikut:

“...untuk tahap penempatan, ada dua garapan yang dilakukan manajemen Desa. Pertama, dengan melakukan penempatan dan pengisian atas jabatan/pekerjaan bagi Staf baru. Staf baru ini biasanya langsung diberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan menempatkan mereka pada posisi yang telah tersedia formasinya. Kedua, dengan memberikan penugasan kembali kepada Staf lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Biasanya untuk pelimpahan tugas atau jabatan baru ini manajemen Desa tidak memandang lama atau tidaknya bertugas, meski sebelumnya manajemen Desa juga tentunya melakukan seleksi dan analisis untuk melihat kinerja personel berdasarkan penilaian yang dimilikinya.” (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Senada dengan pernyataan kepala Desa di atas dijelaskan juga bahwa: ...Untuk penempatan staf kita berpedoman kompetensi dan kinerja staf itu sendiri. (Arifin, Wawancara, Probolinggo, 25 Juni 2017). Dijelaskan lagi oleh Kepala Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo terkait dengan penempatan tugas atau jabatan baru bahwa:

“...manajemen Desa biasanya memperhatikan rekomendasi dari pakar psikologi tentang kondisi personel untuk menerima tugas atau jabatan baru. Pertama, disarankan, yakni personel yang memiliki kedisiplinan tinggi, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas, kemampuan untuk menilai dan integritas. Kedua, disarankan bersyarat, yakni personel yang susah tapi masih mudah untuk dibina. Ketiga, tidak disarankan, yakni personel yang memiliki intelligence umumnya terlalu tinggi namun sikap intelligencenya lemah, karena hal ini bisa menjadi “bom waktu” yang dapat meledak kapan saja”. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dari paparan data tersebut di atas dapat disimpulkan orientasi dan penempatan staf baru di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo, diberikan secara nonformal dan staf baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Desa.

#### b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan SDM merupakan usaha terencana dari suatu organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan staf atau sumber daya yang ada. dalam suatu organisasi merupakan suatu proses pengembangan ke arah yang diinginkan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus seorang staf/karyawan. Seperti hasil wawancara yang diungkapkan oleh Kepala Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo, Bapak Bahri sebagai berikut:

Pelatihan itu merupakan bagian penting karena, (1) Staf baru yang direkrut sering kali belum memahami benar bagaimana melakukan pekerjaan, (2) Perubahan-perubahan dalam lingkungan



kerja dan tenaga kerja, (3) Meningkatkan daya saing Desa dan memperbaiki produktivitas, (4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, jadi diharapkan dengan adanya pelatihan seluruh Staf ini akan meningkat pengetahuannya dan dapat bekerja dengan professional. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo, program pelatihan dan pengembangan Staf dilakukan berdasarkan program yang telah disusun oleh Desa sebagai bentuk komitmennya dalam meningkatkan profesionalisme Staf dan karyawan. Sebagaimana disampaikan bapak Bahri sebagai berikut:

“Dalam pelatihan dan pengembangan Staf, manajemen Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo telah membuat agenda atau program pertemuan mingguan dan bulanan. Pertemuan mingguan dilaksanakan setiap hari senin yang berupa pembinaan langsung dari kepala Desa, sehabis upacara setiap hari senin, sebelum bapak/ ibu Staf masuk kami selalu memberikan pembinaan atau memberikan informasi serta hal-hal lain yang perlu disampaikan atau disosialisasikan. Untuk pelatihan dan pengembangan, setiap sebulan sekali tepatnya setiap tanggal satu ada brainstorming. Harapannya, jangan sampai ada hal yang buntu. Ketika nanti idea atau gagasan banyak orang akan lebih baik dari satu orang. Dengan brainstorming saya bisa mendapat ide dan konsep dari semua orang atau SDM yang ada di Desa dalam waktu yang relatif singkat. Brainstorming diharapkan dapat membantu apa yang paling tepat dilakukan Desa. Dalam kegiatan pertemuan bulanan ini, manajemen Desa membagi ke dalam tiga tema besar untuk setiap pertemuan dalam satu bulan. Pertama, tauziah/ ceramah agama, dengan tujuan memberikan siraman rohani kepada para Staf dan karyawan untuk lebih meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. Kedua, brainstorming, yakni curah pendapat atau ide dan gagasan dengan tema disesuaikan oleh kebutuhan. Ketiga, evaluasi dan koordinasi dan biasanya diisi untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban”. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dari keterangan kepala Desa tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan dan bulanan. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan peningkatan profesionalitas Staf di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo, beberapa upaya yang telah dilakukan antara lain sebagaimana yang dikatakan oleh Rias selaku Staf, yaitu:

“Untuk program peningkatan profesionalisme di Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo ada beberapa kegiatan yang dilakukan, kemudian kalau ada penataran, kami juga sering ditunjuk untuk mengikuti. Kemudian dalam kegiatan proyek revitalisasi, kebetulan saya dengan teman saya, Rias selaku Staf untuk mengikuti kegiatan tersebut. Mungkin itu sebagai contoh, peningkatan profesionalisme, karena dalam kegiatan itu kami diberi bimbingan juga arahan untuk peningkatan profesionalisme”. (Rias, Wawancara, Probolinggo, 9 Juli 2017).

Selain itu juga kegiatan diklat dalam rangka peningkatan profesionalitas Staf juga disampaikan oleh Rahbini. Beliau menyampaikan bahwa:

Untuk meningkatkan profesionalitas Staf yang dilaksanakan Desa antara lain dengan mengikutsertakan para Staf dalam penataran-penataran tingkat kabupaten maupun tingkat provinsi. juga pembinaan-pembinaan rutin dari Kepala Desa kepada Staf setiap hari senin setelah upacara bendera atau setiap tanggal satu tiap bulan. (Rahbini, Wawancara, Probolinggo, 9 Juli 2017).

Hal senada juga disampaikan oleh Sayfudin dalam salah satu wawancaranya bahwa: Upaya Desa untuk meningkatkan profesionalitas para Staf diantaranya; “Desa menyelenggarakan pembinaan-pembinaan secara rutin maupun insidental yang terutama kebijakan-kebijakan baru untuk peningkatan Desa Banyuwang Kabupaten Probolinggo. (Sayfudin, Wawancara, Probolinggo, 9 Juli 2017). Hasil wawancara lain dengan Mahfud Beliau mengungkapkan:

“Untuk kegiatan yang diselenggarakan Desa seperti pembinaan- pembinaan lain dapat diikuti oleh semua Staf, ini lebih sering diperuntukkan bagi Staf. Peluang untuk Staf dalam kegiatan semacam ini juga tidak bisa maksimal, oleh karena selama ini masih sedikit sekali jenis-jenis penataran yang diselenggarakan pemerintah dan dikhususkan untuk tenaga swasta”. (Mahfud, Wawancara, Probolinggo, 9 Juli 2017).

Dari hasil wawancara dengan beberapa Staf di atas, disimpulkan bahwa Pemerintahan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo sering mengirim bapak dan ibu Staf untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan hal ini bagi mereka sangat menguntungkan mereka karena dapat menambah wawasan dan mampu meningkatkan kemampuan dalam mengelola administrasi Desa.

### c. Musyawarah Staf

Musyawarah Staf, adalah sebuah forum atau wadah kegiatan professional Staf. Forum ini dibentuk dengan tujuan untuk menjadi media bagi para Staf agar dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagai Staf, menjadi media untuk saling menukar wawasan dan pengetahuan serta informasi tentang perkembangan ilmu pengetahuan dan metodologi pengajaran di samping itu juga menjadi forum sharing ide dan problem yang dihadapi oleh para Staf agar mendapatkan solusi bersama. Seperti yang disampaikan kepala Desa Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Bentuk-bentuk kegiatan dalam forum ini adalah melakukan kajian atau pendalaman terhadap mata pelajaran, kemudian menyusun perangkat kegiatan bentuk kegiatan yang dilaksanakan di forum, kemudian disosialisasikan kepada seluruh anggota forum. Sebagai media sosialisasi biasanya disusun dan didistribusikan kepada memberikan pengaruh positif baik terhadap kualitas para Staf dalam menjalankan tugasnya”. (Bahri, Wawancara, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dalam rangka partisipasi di forum ini, manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo telah membuat program yang diharapkan dapat lebih memacu kinerja para Staf dalam upaya meningkatkan peran serta mereka yang lebih besar di forum tersebut. Oleh karena itu jauh sebelum itu kita persiapkan para Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo harus bisa menjabat menjadi ketua dalam artian dapat memberikan contoh kinerjanya minimal di bidang perencanaan pelaksanaan pembelajaran”. (Arifin, Wawancara, Probolinggo, 25 Juni 2017). Oleh karena itu, kehadiran dalam hal ini menjadi mediasi yang sangat penting bagi para Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dalam upaya meningkatkan profesionalisme mereka.

Tabel 3

Matrik Penempatan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo Tahun Pelajaran 2011-2017

Sub Fokus Penelitian	Komponen	Temuan
Penempatan dan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf	a. Orientasi dan penempatan	1) Orientasi terhadap Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo diberikan secara noformal 2) Untuk tahap penempatan, ada dua tahapan: pertama, dengan menggunakan penempatan dan pengisian atas pekerjaan bagi Staf. Kedua, dengan memberikan tugas kembali pada Staf atas tugas atau jabatan yang baru 1) Pelatihan Staf, Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo telah melaksanakan berbagai

Sub Fokus Penelitian	Komponen	Temuan
	b. Pelatihan dan pengembangan	kegiatan pelatihan yang dilaksanakan sendiri maupun kerja sama Desa lain 2) Dalam rangka partisipasi dalam forum ini, manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo telah membuat program yang diharapkan dapat lebih memacu kinerja para Staf dalam upaya meningkatkan peran mereka yang lebih besar dalam forum tersebut 3) Program studi lanjutan, Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo untuk meningkatkan ilmu dan pengetahuannya.

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti Dengan Kepala Desa, dan Staf, tahun 2017

#### 4. Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Dari hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala Desa Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo tentang penilaian kerja yang dilakukan adalah sebagai berikut:

“Penilaian seringkali dilakukan, baik secara formal maupun informal, terhadap prestasi personel dalam bekerja. Dalam sistem informal kita menyadari bahwa atasan secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Secara periodik kepala Desa melakukan supervisi (kunjungan), untuk melihat peningkatan kualitas para Staf mengikuti berbagai latihan dan pengembangan”. (Bahri, *Wawancara*, Probolinggo, 15 Juni 2017).

Dari wawancara dengan kepala Desa tersebut, dapat dipahami bahwa penilaian Kepala Desa terhadap kinerja para Staf meliputi penilaian pelaksanaan supervisi kunjungan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara periodik selama satu tahun. Dengan adanya penilaian kinerja, seorang Staf dapat mengetahui kelebihan-kelebihan sekaligus kekurangannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, dari supervisi dapat menjadi dorongan bagi para Staf untuk meningkatkan profesionalitasnya. Hal senada disampaikan oleh Bahul dalam sebuah wawancara dengan penulis. Ia mengatakan bahwa:

“Pembinaan dalam upaya peningkatan profesionalitas Staf, penulis mungkin seperti supervisi. Dengan adanya supervisi, kemudian kekurangan-kekurangan Staf dalam pembinaan secara umum, dimana kami sebagai Staf harus disiplin dan sebagainya. Mungkin itu salah satu usaha peningkatan profesionalitas Staf. Juga kalau kita diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, itu juga merupakan usaha peningkatan profesionalitas Staf”. (Bahul, *Wawancara*, Probolinggo, 9 Juli 2017).

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja Staf dilakukan dengan cara supervisi, penilaian secara periodik yang diwujudkan, dan penilaian model berupa catatan-catatan kepala Desa.

Tabel. 4  
 Matrik Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam  
 Peningkatan Profesionalisme Staf di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo  
 Tahun 2011-2017

Sub Fokus Penelitian	Komponen	Temuan
Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) oleh Kepala Desa dalam Peningkatan Profesionalisme Staf	a. Penilaian dilakukan baik secara formal maupun informal	1) Dalam sistem informal bahwa atasan secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif 2) Selain itu manajemen Desa mengembangkan pula penilaian, seperti Penilaian penilaian berdasarkan catatan-catatan Kepala Desa terhadap kinerja Staf dan staf terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti Dengan Kepala Desa dan Staf, tahun 2017

Bertitik tolak dari hasil penelitian dari berbagai data dan wawancara yang telah dilakukan dari semua sumber informan, temuan yang dikemukakan dari temuan ini berdasarkan paparan data yang diperoleh di lapangan yang dirumuskan berdasarkan dari interpretasi data. Temuan tersebut bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana yang telah ditetapkan pada bab fokus penelitian. Temuan-temuan tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

### 1. Kebutuhan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan dan prediksi tentang kebutuhan Staf Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilakukan dengan memperhatikan keadaan tenaga Staf yang telah ada. Setiap awal tahun Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo selalu merencanakan akan kebutuhan tenaga Staf yang harus dipenuhi untuk tahun-tahun mendatang (jangka panjang) dan merencanakan kebutuhan Staf yang harus segera dipenuhi sesuai kebutuhan sekarang (jangka pendek)

Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo perencanaan ketenagaan dilakukan melalui evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan yang dilakukan oleh manajemen Desa. Dalam melakukan perencanaan SDM ini, manajemen Desa juga senantiasa melibatkan para pengelola Desa seperti wakil Desa, dan juga pengelola Desa yang lain untuk menyusun perencanaan kebutuhan dan pengadaan tenaga Desa yang akan direkrut.

### 2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM)

#### a. Rekrutmen SDM

Dalam proses rekrutmen Staf baru di Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilakukan Pemerintahan Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo dilaksanakan oleh manajemen Desa. Dalam proses rekrutmen ini manajemen Desa Banyuanyar Kabupaten Probolinggo berupaya untuk menerapkan prinsip profesionalisme dan transparansi, artinya manajemen Desa memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dalam bidangnya untuk mengajukan lamaran pekerjaannya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh manajemen Desa. Selain sumber eksternal yang digunakan manajemen Desa dalam upaya merekrut SDM, sumber internal pun menjadi pilihan lain bahkan lebih diprioritaskan dari kegiatan rekrutmen sumber eksternal dalam menutupi kekurangan tenaga.

b. Seleksi SDM

Seleksi untuk tenaga baru ini dilakukan secara formal dan melewati beberapa tahapan. Pertama, seleksi administratif, Kedua, wawancara. Untuk tenaga baru-terutama Staf haruslah memiliki pengalaman minimal 1 tahun, dan itu menjadi salah satu kriteria juga, akan tetapi kita juga mempertimbangkan hal lain seperti referensi dari Staf senior atau pihak yang mengetahui tentang kondisi pelamar walaupun itu tidak mutlak.

### 3. Penempatan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Orientasi dan Penempatan

Orientasi terhadap Staf Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo diberikan secara nonformal dan Staf baru diharapkan untuk proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan Desa. Untuk tahap penempatan, ada dua garapan yang dilakukan manajemen Desa. *Pertama*, dengan melakukan penempatan dan pengisian atas jabatan/pekerjaan bagi Staf dan staf baru. *Kedua*, dengan memberikan penugasan kembali kepada Staf lama atas tugas atau jabatan baru yang berbeda. Biasanya untuk pelimpahan tugas atau jabatan baru ini manajemen Desa tidak memandang lama atau tidaknya bertugas, meski sebelumnya manajemen Desa juga tentunya melakukan seleksi dan analisis untuk melihat kinerja personel berdasarkan penilaian yang dimilikinya.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan di Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo telah melakukan pelatihan yang berupa arahan-arahan, bimbingan atau motivasi yang semuanya dalam bentuk program kegiatan yang riil melalui pertemuan mingguan dan bulanan. Pendidikan dan Pelatihan Staf Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo telah melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sendiri maupun bekerjasama. Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo sering mengirim Staf untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan hal ini bagi mereka sangat menguntungkan mereka karena dapat menambah wawasan dan mampu meningkatkan kemampuan dalam mengelola administrasi Desa. Namun dalam prakteknya kegiatan pelatihan/penataran yang Untuk Staf dalam kegiatan semacam ini juga tidak bisa maksimal. Musyawarah Staf Dalam rangka partisipasi di forum ini, manajemen Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo telah membuat program yang diharapkan dapat lebih memacu kinerja para Staf dalam upaya meningkatkan peran serta mereka yang lebih besar di forum tersebut.

### 4. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam sistem informal bahwa atasan secara terus menerus melakukan penilaian mengenai kinerja bawahannya secara subyektif. Sebaliknya, atasan dapat menggunakan teknik-teknik penilaian formal jika menilai kinerja bawahan, dan penilaian ini diusahakan untuk lebih obyektif. Selain itu manajemen Desa mengembangkan pula penilaian dengan penilaian berdasarkan catatan-catatan Kepala Desa terhadap kinerja Staf dan staf terkait dengan kehadiran, prestasi kerja, kepemimpinan, inisiatif dan sebagainya. Penilaian kepala Desa terhadap profesionalisme Staf meliputi penilaian proses berupa supervise kunjungan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan secara periodik selama 1 tahun yang diwujudkan dalam bentuk format.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di Desa Banyuwangi Kabupaten Probolinggo sebagai berikut: **Pertama:** Analisis kebutuhan manajemen sumber daya manusia selalu merencanakan akan kebutuhan tenaga staf yang harus dipenuhi untuk tahun-tahun mendatang (jangka panjang) dan merencanakan kebutuhan staf yang harus segera dipenuhi sesuai kebutuhan sekarang (jangka pendek). **Kedua:** Pelaksanakan manajemen sumber daya manusia, meliputi: Rekrutmen SDM, Seleksi SDM, Orientasi dan penempatan, dan Pelatihan dan pengembangan. **Ketiga:** Penilaian

dilakukan secara formal maupun informal. Selain itu manajemen lembaga mengembangkan pula penilaian dengan model catatan Kepala Desa.

Setelah dilakukan penelitian maka perlu kiranya memberikan beberapa saran yang nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan:

1. Dalam perencanaan program pengembangan SDM disusun sebelum kegiatan dimulai, dengan memasukkan program tersebut dalam program kerja serta melibatkan semua komponen staf, dalam merencanakan tujuan, dasar, alat bantu, yang digunakan dalam kegiatan pengembangan SDM
2. Pelaksanaan pengembangan SDM kepala Desa menggunakan teknik individu maupun kelompok serta menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung
3. Dari hasil penilaian mau mempelajari atau mengintrospeksi diri dalam kinerja dan kualitas, sehingga mengetahui letak kekurangan dan kelebihan dalam melaksanakan proses pelaksanaan pengembangan SDM sehingga staf dapat berusaha memperbaiki kekurangannya yang pada akhirnya dapat tercapai kinerja yang berkualitas, efektif dan efisien

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Cahayani, Ati. 2005. *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Matry, Nurdin. 2008. *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah Dalam Era Otonomi Daerah*. Makassar: Aksara Madani.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muhaimin. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyasa, E. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Penelitian R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum Dan Islami)*. Mataram: Holistica.