

**ANALISIS PENGELOLAAN PEGAWAI DIMASA PANDEMI DAN SEBELUM
PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS DI KANTOR DESA JAMBANGAN DAMPIT)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun oleh:
Putri Muflihatul Karomah
(1961201020)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2023**

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PENGELOLAAN PEGAWAI DIMASA PANDEMI DAN SEBELUM
PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS DI KANTOR DESA JAMBANGAN DAMPIT)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun oleh:
Putri Muflihatul Karomah
(1961201020)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2023**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Pengelolaan Pegawai Dimasa Pandemi Dan Sebelum
Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Kantor Desa Jambangan
Dampit)

Disusun Oleh : Putri Muflihatul Karomah

NIM : 1961201020

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan
di depan tim penguji
Malang, 5 Juli 2023

Mengetahui & menyetujui

Kaprodi,



(Adita Nafisa, S.E., M.M)
NIDN. 0724068802

Pembimbing,



(Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc)
NIDN. 0715069004

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

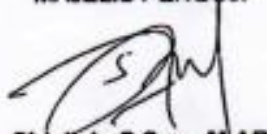
HARI : Rabu

TANGGAL : 12 Juli 2023

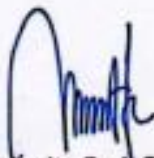
JUDUL : Analisis Pengelolaan Pegawai Dimasa Pandemi dan Sebelum Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Di Kantor Desa Jambangan)

DINYATAKAN LULUS


MAJELIS PENGUJI



Siriolah, S.Sos., M.AB
NIDN. 0720057401



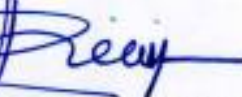
Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M
NIDN. 0715069004



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc
NIDN. 0715069004

MENGESAHKAN,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Raden Rahmat Malang
Dekan,



Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta saya yang telah mendidik dengan penuh kasih sayang, serta ketulusan dalam membesarkan saya sehingga bisa melalui pendidikan yang tinggi hingga sejauh ini.

Terima kasih atas do'a dan dukungan yang kalian berikan kepada saya sehingga bisa menyelesaikan laporan skripsi ini dengan lancar.

Dan skripsi ini saya tujukan kepada diri saya sendiri yang telah mampu melalui proses demi proses hingga selesai.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 Ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi atau vokasi ~~sebagaimana~~ dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 2023

Yang menyatakan,



METERAN
TEMPEL
DA7EAKX429562480

Putri Muflihatul Karomah

ABSTRAKSI

Karomah P Muflihatul. 2023. Analisis Pengelolaan Pegawai dimasa Pandemi dan Sebelum Pandemi Covid-19 (Studi kasus di Kantor Desa Jambangan) (Pembimbing: Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengelolaan Sumber Daya Manusia (pegawai) pada organisasi pemerintah pada saat pandemi dan sebelum adanya pandemi Covid-19 di Kantor Desa Jambangan Kecamatan Dampit Kabupaten Malang. Guna mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Instrumen kunci adalah peneliti sendiri dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, studi literatur dan dokumentasi. Data dianalisis dengan cara pengumpulan data, mereduksi data, memaparkan data (*data display*) dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Pengelolaan pegawai sebelum pandemi covid-19 telah dilaksanakan dengan baik sesuai prosedur mulai dari penarikan dan seleksi pegawai, pengembangan pegawai, pemeliharaan pegawai dan penggunaan pegawai. 2) Pengelolaan pegawai pada saat pandemi covid-19 tidak berjalan normal, tidak ada perekrutan pegawai dan seleksi, namun hanya rekrutmen relawan. Beberapa kegiatan pengembangan dan pemeliharaan pegawai tidak berjalan normal bahkan tidak diagendakan kerena peraturan larangan aktifitas berkerumun (*social distancing*). 3) Perbedaan pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan pada saat pandemi dan sebelum pandemi covid-19 terletak pada kegiatan yang berhubungan dengan internal desa tidak berjalan normal dan pegawai lebih fokus dalam rangka penanganan covid-19 di Desa Jambangan.

Kata kunci: *Pengelolaan Pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi Pemerintah Desa, Pandemi Covid-19*

ABSTRACT

Karomah P Muflihatul. 2023. Analysis of Employee Management During the Pandemic and Before the Covid-19 Pandemic (Case Study at the Jambangan Village Office)

This study aims to identify and analyze the management of human resources (employees) in government organizations during the pandemic and before the Covid-19 pandemic occurred at the Jambangan Village Office, Dampit District, Malang Regency. In order to achieve these objectives, this study uses qualitative methods. The key instruments were the researchers themselves and the data collection techniques used were interviews, literature studies and documentation. Data were analyzed by collecting data, reducing data, presenting data (data display) and drawing conclusions. The results of the study show that: 1) Employee management before the Covid-19 pandemic had been carried out properly according to procedures starting from the withdrawal and selection of employees, employee development, employee maintenance and employee use. 2) Employee management during the Covid-19 pandemic did not run normally, there was no employee recruitment and selection, but only volunteer recruitment. Several employee development and maintenance activities did not run normally and were not even scheduled due to regulations prohibiting crowding activities (social distancing). 3) The difference in the management of employees at the Jambangan Village Office during the pandemic and before the Covid-19 pandemic lies in the activities related to the internal village not running normally and employees are more focused on handling Covid-19 in Jambangan Village.

Keyword: *Employee Management, Management SDM, Village Government Organization, The Covid-19 Pandemic*

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana ini dengan judul “Analisis Pengelolaan Pegawai Dimasa Pandemi dan Sebelum Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di Kantor Desa Jambangan Dampit)”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian laporan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Sujud dan terima kasih yang dalam saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, atas dukungan dan semangat yang diberikan kepada saya, serta do'a sehingga saya dapat melaksanakan skripsi dengan lancar.
2. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada mahasiswa yang melaksanakan skripsi.
3. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mengarahkan dan mendukung saya dalam melaksanakan skripsi.
4. Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M selaku Ketua Progam Studi Manajemen yang telah memberi arahan dan dukungan terhadap pelaksanaan skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
5. Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc selaku pembimbing yang telah memberikan seluruh tenaga, ilmu fikiran dan persetujuannya untuk membimbing dan

membantu menyelesaikan penyusunan laporan skripsi saya dari awal hingga akhir.

6. Bapak/ibu penguji yang telah memberikan waktunya untuk memberikan arahan dan masukan kepada saya.
7. Bapak/Ibu dosen Universitas Islam Raden Rahmat yang telah memberikan dedikasinya untuk menyalurkan ilmunya selama perkuliahan.
8. Kepala Desa Jambangan Dampit beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin, bantuan dan ikut berperan dalam penelitian skripsi yang saya lakukan.
9. Teman-teman mahasiswa seperjuangan di prodi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang selalu menyemangati satu sama lain.

Serta tidak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang belum sempat penulis cantumkan nama dalam laporan skripsi ini atas dukungan, do'a dan bantuannya.

Malang, Juli 2023

Putri Muflihatul Karomah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
TANDA PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABTRAKSI	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Empiris	12
2.2 Kajian Teori	15
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2.3 Fungsi Manajemen Kepegawaian	17
2.2.3.1 Penarikan Pegawai	18
2.2.3.2 Seleksi Pegawai	19
2.2.3.3 Pengembangan Pegawai	20
2.2.3.4 Pemeliharaan Pegawai	21
2.2.3.5 Penggunaan Pegawai	23
2.2.4 Pemerintah Desa	24
2.3 Kerangka Pikir	26
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
3.3 Fokus Penelitian	29
3.4 Sumber Data	30
3.5 Metode Pengumpulan Data	31
3.6 Instrumen Penelitian	33
3.7 Teknik Analisis Data	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	37
4.1.1 Teknis Penelitian	38
4.1.2 Profil Kantor Desa Jambangan	37
4.1.3 Kondisi Desa Jambangan	39
4.1.4 Sejarah Pemerintah Desa	40
4.1.5 Kondisi Pemerintah Desa	41
4.1.6 Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa	41
4.1.7 Pengolahan Data Penelitian	43
4.1.8 Hasil Wawancara Pengelolaan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	43
4.1.8.1 Penarikan Pegawai	43
4.1.8.2 Seleksi Pegawai	46

4.1.8.3 Pengembangan Pegawai	48
4.1.8.4 Pemeliharaan Pegawai	55
4.1.8.5 Penggunaan Pegawai	61
4.1.9 Hasil Wawancara Pengelolaan Pegawai Pada Saat Pandemi Covid-19	66
4.1.9.1 Penarikan Pegawai	66
4.1.9.2 Pengembangan Pegawai	66
4.1.9.3 Pemeliharaan Pegawai	70
4.1.9.4 Penggunaan Pegawai	72
4.2 Pembahasan	76
4.2.1 Pengelolaan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	76
4.2.2 Pengelolaan Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19	84
4.2.3 Perbandingan Pengelolaan Pegawai Pada Saat Pandemi dan Sebelum Pandemi Covid-19 di Kantor Desa Jambangan.....	88
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran.....	90
Daftar Pustaka	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Hal
2.1	: Fungsi Kepegawaian Penarikan	18
2.2	: Fungsi kepegawaian Seleksi	19
2.3	: Fungsi kepegawaian Pengembangan	20
2.4	: Fungsi kepegawaian Pemeliharaan	21
2.5	: Fungsi kepegawaian Penggunaan	23
2.6	: Kerangka Pikir	26
4.1	: Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Jambangan.....	41
4.2	: Penarikan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	77
4.3	: Seleksi Pegawai	78
4.4	: Pengembangan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	79
4.5	: Pemeliharaan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	80
4.6	: Penggunaan Pegawai Sebelum Pandemi Covid-19	82
4.7	: Penarikan Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19	84
4.8	: Pengembangan Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19	85
4.9	: Pemeliharaan Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19	86
4.10	: Penggunaan Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19	88

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Hal
2.1	: Penelitian Terdahulu	12
4.1	: Data Informan Wawancara	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Hal
1	: Curriculum Vitae.....	94
2	: Daftar Pedoman Wawancara	95
3	: Transkrip Wawancara Informan	96
4	: Axial Coding.....	147
5	: Selective Coding.....	190
6	: Kartu Bimbingan	191
7	: Dokumentasi Wawancara.....	192

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Pengelolaan pegawai pada suatu instansi pemerintah desa telah mengalami perbedaan pada saat pandemi dan sebelum pandemi covid-19. Pengelolaan pegawai atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2019) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan pekerja agar efektif dan efisien dalam rangka mengimplementasikan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Fungsi manajemen kepegawaian adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan (Handoko, 2014).

Instansi pemerintah desa yang telah mengalami perubahan tersebut adalah di Kantor Desa Jambangan. Beberapa kegiatan dari fungsi manajemen kepegawaian tidak berjalan dengan normal bahkan *dipending* untuk sementara waktu, akibat munculnya pandemi covid-19 yang menyebabkan proses pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan mengalami perbedaan. Pada saat pandemi lebih mengutamakan penanganan covid dibandingkan dengan kegiatan yang berhubungan dengan internal desa, namun pegawai juga tetap melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawab sebagai abdi negara. Temuan penelitian Putra (2022), tentang pengelolaan SDM di sebuah hotel The Kayon Resort Ubud bahwa mereka membatasi jam kerja karyawan untuk menghindari adanya PHK, karyawan yang bekerja menerapkan protokol kesehatan dengan taat, *meeting* dikhususkan bagi para HOD dan dilaksanakan secara *online*,serta fasilitas seperti BPJS bagi karyawan tetap diaktifkan.

Kehadiran pandemi virus Corona (Covid-19) yang terjadi di Indonesia menyebabkan segala jenis aktivitas yang dilakukan masyarakat di luar rumah

terhenti khususnya pada instansi maupun lembaga yang ada diberbagai daerah. Pemerintah Indonesia mengimbau masyarakat untuk menyelesaikan pekerjaan, sekolah, atau tanggung jawab lainnya di rumah. Tentu saja kebijakan tersebut mengharuskan sebagian besar aktivitas diselesaikan di rumah atau dikenal dengan istilah *Work From Home* (WFH). Menurut Rifa'i, Ilyas, dkk (2020) Pandemi covid-19 telah merubah berbagai segi kehidupan masyarakat. Baik dari segi ekonomi, kesehatan, agama, bahkan politik dari sebuah negara. Salah satu yang terdampak kebijakan *Work From Home* (WFH) yaitu pada pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi. Namun para pegawai yang bekerja di instansi pemerintah desa salah satunya di Kantor Desa Jambangan tetap bekerja di kantor dengan mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Karena mereka bekerja sebagai abdi negara yang hubungannya melayani masyarakat setempat, sehingga tidak diberlakukan kebijakan *Work From Home* (WFH).

Kebijakan yang diterapkan tentunya membuat suatu perubahan kinerja pegawai pada suatu organisasi baik kinerja itu menurun atau semakin membaik terhadap organisasi, dikarenakan pegawai tidak dapat bekerja secara maksimal terhadap pekerjaannya. Tentunya dengan hadirnya pandemi akan merubah banyak hal termasuk pola kerja dan disiplin kerja. Sehingga, perlu adanya manajemen yang baik terhadap sumber daya manusia dalam hal ini pegawai ataupun karyawan.

Organisasi saat ini dituntut untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik dan sesuai kebutuhan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sesuatu yang sangat penting dalam setiap kegiatan bisnis, karena setiap organisasi atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah pasti memiliki tujuan, baik saat ini maupun jangka panjang yang ingin dicapai melalui kegiatan yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai, maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Istilah sumber daya manusia

merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasinya (Schein dalam Mangkunegara, 2001:23).

Sumber Daya Manusia merupakan hal utama yang dimiliki oleh suatu organisasi, sehingga sebuah institusi yang berkualitas harus memiliki sumber daya manusia yang handal, karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga untuk menumbuh kembangkan institusi agar *output* dan *outcome* dapat tercapai sesuai yang diharapkan (Handoko, 2003:4). Oleh karena itu, agar suatu organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang dapat memuaskan sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut.

Perkembangan suatu perusahaan maupun instansi pemerintah merupakan suatu keinginan setiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perkembangan tersebut diharapkan perusahaan maupun instansi pemerintah mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Terkait dengan hal tersebut, kualitas karyawan yang baik merupakan hal penting dalam suatu organisasi, karena dengan kualitas karyawan yang baik dapat meningkatkan kualitas dari organisasi itu sendiri. Mangkunegara (2011) mendefinisikan kualitas kerja sebagai ukuran seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa seorang karyawan yang baik harus memiliki tingkat loyalitas dan kinerja yang baik.

Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah organisasi. Menurut Gibson dalam Abdillah (2011), kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Dengan demikian,

kinerja yang tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektifitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian tugas yang telah dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Hal ini karena karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2012) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, namun ada dorongan untuk karyawan bisa melakukan pekerjaan yang lebih baik. Tentu hal ini bertitik tolak pada pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya dukungan penuh dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya, diharapkan dapat memaksimalkan pencapaian tujuan dari perusahaan.

Dengan kinerja karyawan yang maksimal, sudah seharusnya perusahaan mempunyai kemampuan bersaing dan lebih unggul dibandingkan pesaing sehingga mampu bertahan dan berkompetensi. Wibowo (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan secara individu atau kelompok, seperti standar hasil kinerja, tujuan yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu dan terikat oleh norma, standar prosedur operasional, kriteria dan fungsi yang ditetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi.

Peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari peranan manajemen sumber daya manusia. Karena kualitas sumber daya manusia menjadi peranan penting dalam mencapai sebuah tujuan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan memiliki peran dalam melaksanakan, merencanakan dan menguasai berbagai macam aspek yang bersangkutan (Bukit et al., 2017). Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam

perusahaan maupun organisasi merupakan hal yang sangat krusial untuk bisa terus mempertahankan eksistensi, kualitas serta dapat bertahan ditengah persaingan global yang semakin ketat. Jika perusahaan maupun organisasi memiliki pengelolaan SDM yang baik, maka hasil yang diperoleh juga akan maksimal.

Pengelolaan diartikan sebagai suatu tahapan pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu (Siagian 2011:3). Sedangkan sumber daya manusia Menurut Ndraha (1999) dalam Sutrisno (2009:4), yaitu sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air tenaga otot, dan sebagainya. Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tentu tidak terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Siagian (2014:2) mendefinisikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien, serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Fungsi manajemen kepegawaian yang akan dibahas dalam penelitian ini diantaranya penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan pegawai.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berlaku pada lingkungan perusahaan, namun juga di sektor pemerintahan baik itu pusat maupun daerah.

Berkenaan hal tersebut, pemerintah daerah/desa sebagai penyelenggara pemerintahan dilaksanakan kepala desa yang dibantu oleh perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa. Organisasi Pemerintah Desa, dalam Peraturan Pemerintah No.72 Tahun 2005 Tentang Desa, pasal 1 ayat (6) menyebutkan bahwa pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Negara Indonesia memiliki banyak susunan pemerintahan mulai dari pusat hingga desa. Masing-masing desa memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda-beda dalam mengatur *staff* atau pegawainya untuk bisa mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari sekian banyaknya desa yang ada di Indonesia, tentunya masing-masing memiliki susunan organisasi dengan keanekaragaman yang sesuai kondisi lingkungan daerahnya. Pemerintah desa melalui hak otonominya memiliki tugas dan tanggung jawab pada pembangunan dan kemasyarakatan. Solekhan (2012) menjelaskan bahwa jika dilihat dari segi fungsinya, maka pemerintahan desa memiliki fungsi menyelenggarakan urusan rumah tangga desa, melaksanakan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan, melaksanakan pembinaan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat, melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban masyarakat, melaksanakan pembinaan perekonomian desa dan melaksanakan musyawarah penyelesaian perselisihan dan lain sebagainya.

Salah satu pemerintah desa yang ada di Kecamatan Dampit ialah Kantor Desa Jambangan. Desa Jambangan merupakan salah satu dari 12 desa yang ada di Kecamatan Dampit Kabupaten Malang dengan jumlah penduduk yang begitu banyak yakni 13.910 jiwa. Organisasi pemerintah desa merupakan organisasi

yang bergerak dan bekerja untuk pemerintah demi kepentingan negara dan masyarakat, dalam hal ini pemerintah, negara dan masyarakat Indonesia. Organisasi ini merupakan bagian dari pemerintah, birokrasi ataupun negara yang terdiri dari departemen dan non departemen. *Resources* untuk operasional dari lembaga atau institusi pemerintah adalah merupakan tanggung jawab pemerintah, termasuk juga sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Dalam organisasi dengan struktur birokrasi ini dapat bekerja tenaga-tenaga yang tidak perlu memiliki kompetensi dan kemampuan yang tinggi, karena pelaksanaan tugas sudah mengikuti peraturan-peraturan yang telah diformalisasi dan distandarisasi. Pengelolaan manajemen pada organisasi/institusi pemerintah lebih diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berhasil guna dan berdayaguna (Kabag Kepegawaian Pemprov DKI, 2008). Berkenaan dengan hal tersebut, sebagai riset awal peneliti tertarik memilih Kantor Desa jambangan sebagai objek penelitian, karena ingin mengetahui bagaimana pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan khususnya pada masa pandemi dan sebelum pandemi covid-19.

Kehadiran pandemi Covid-19 berdampak pada perubahan dalam tatanan proses bisnis dunia pemerintahan yang dituntut untuk lebih fleksibel, responsif, dan adaptif. Hal ini mendorong terciptanya sistem baru di mana pelayanan publik yang pada awalnya memberikan layanan secara tatap muka (*onsite*) beralih menjadi layanan dalam jaringan (*online*). Penyesuaian dalam proses bisnis ini tentunya juga akan berdampak kepada peningkatan kebutuhan akan sumber daya manusia yang mudah untuk beradaptasi atas setiap perubahan dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan era digital. Pengelolaan atas sumber daya manusia harus mempertimbangkan kondisi di mana sumber daya manusia adalah katalisator perubahan.

Sebagai implikasi Covid-19, penelitian tentang sumber daya manusia tentunya akan menjadi sangat strategis. Pertama, pandemi dapat memberikan gambaran pemahaman tentang bagaimana konteks pekerjaan memengaruhi perilaku dan tindakan pegawai. Perilaku pegawai dapat dilihat dengan bagaimana pegawai merespons dalam menerima penugasan, proses penyelesaian pekerjaan, dan relasi pegawai dengan keluarga atau kolega saat pelaksanaan pekerjaan saat bekerja di kantor atau *Work From Home (WFH)*.

Dilain sisi, perilaku tersebut akan menimbulkan respons lanjutan antara para pemangku kepentingan, antara lain relasi antar pegawai di kantor yang sama, relasi pegawai kantor pemberi layanan dengan para penerima layanan, dan relasi kantor dengan layanan sejenis. Mitra kerja dengan kedewasaan teknologi yang bervariasi, dituntut untuk menerima pembinaan dengan segala keterbatasannya. Adanya satuan kerja yang memiliki jaringan internet kurang memadai, tentunya menimbulkan tantangan tersendiri bagi para pemberi layanan yang ingin memberikan pembinaan. Pekerjaan yang awalnya dapat dilaksanakan dalam waktu yang lebih singkat, akhirnya diselesaikan dalam durasi yang lebih panjang.

Situasi ini dapat membuat seorang pekerja merasa tidak aman akan keberlangsungan pekerjaan yang sudah dimiliki. Muncul perasaan khawatir dan tidak berdaya untuk mengatasi ancaman-ancaman yang dapat mempengaruhi keberlangsungan pekerjaannya di masa yang akan datang. Rasa tidak aman dalam bekerja ini muncul tidak hanya disebabkan oleh ancaman kehilangan pekerjaan, melainkan ancaman kehilangan keuntungan lainnya yang dianggap penting seperti kehilangan pendapatan yang diperoleh setiap bulannya, kehilangan kesempatan penambahan dan kenaikan pendapatan, penundaan kesempatan promosi dan penundaan penetapan status pekerja.

Dampak yang mungkin muncul ketika merasa tidak aman dalam bekerja berdampak pada kesehatan psikologis dan fisik (cemas, depresi, stres, perasaan tidak berharga, putus asa, berkurangnya rasa percaya diri, psikosomatik, peningkatan tekanan darah, hingga gangguan jantung). Selain itu, kondisi ini membuat seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaan saat ini, menarik diri (*withdrawal*) dan komitmen yang kurang untuk menyelesaikan tugas. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis ingin menganalisis bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia atau pengelolaan pegawai di pemerintah desa, apakah ada perbedaan pada pelaksanaan pengelolaan pegawai sebelum dan dimasa pandemi. Sehingga penulis menyusun skripsi dengan judul “**Analisis Pengelolaan Pegawai Dimasa Pandemi dan Sebelum Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di Kantor Desa Jambangan Dampit)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan sebelum pandemi Covid-19?
2. Bagaimana pengelolaan pegawai pada masa pandemi covid-19 di Kantor Desa Jambangan?
3. Apakah ada perbedaan dalam pengelolaan pegawai pada saat pandemi dan sebelum pandemi Covid-19 di Kantor Desa Jambangan?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu dijelaskan pada halaman berikutnya:

1. Menganalisis pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan sebelum pandemi Covid-19.
2. Menganalisis pengelolaan pegawai pada masa pandemi covid-19 di Kantor Desa Jambangan.
3. Menganalisis perbedaan pengelolaan pegawai dimasa pandemi dan sebelum pandemi Covid-19 di Kantor Desa Jambangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai praktik pengelolaan pegawai pada masa pandemi dan sebelum pandemi Covid-19 di sektor Pemerintahan, khususnya di Pemerintahan Desa bagi mahasiswa serta dapat dijadikan referensi oleh mahasiswa lainnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Instansi Kantor Desa Jambangan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk mengetahui sejauh mana praktik pengelolaan pegawai pada masa pandemi dan sebelum pandemi covid-19 di Kantor Desa Jambangan.

- b. Bagi Universitas Islam Raden Rahmat Malang dan Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang sumber daya manusia.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Agar penelitian ini mendapatkan hasil yang baik, maka dibutuhkan referensi-referensi dari sumber terkait dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Hasil penelitian terdahulu akan dijadikan acuan dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan referensi:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Bulan dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Widiyanti, dkk	Juli 2022	Analisis Pengelolaan SDM dalam upaya perbaikan fungsi jabatan pada UD. XYZ	Memberikan usulan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) sehingga dapat disusun Untuk menentukan <i>Job Description</i> dan <i>Job requirement</i> melalui usulan SOP	Terjadi <i>overloapping job</i> antara pemilik dengan operator pada divisi produksi, sehingga dalam hal ini dapat diperbaiki dengan adanya usulan SOP.
2	Putra	April 2022	Pengelolaan Sumber Daya Manusia di The Kayon Resort Ubud pada saat Pandemi Covid-19	Untuk mengetahui seberapa jauh perbedaan tingkat pengelolaan karyawan yang dilakukan oleh hotel The Kayon Resort Ubud pada saat situasi Pandemi Covid-19	Mereka membatasi jam kerja karyawan untuk menghindari adanya PHK, karyawan yang bekerja menerapkan protokol kesehatan dengan taat, <i>meeting</i> dikhususkan bagi para HOD dan dilaksanakan secara <i>online</i> ,serta fasilitas seperti BPJS bagi karyawan tetap diaktifkan
3	Wijastuti, dkk	2021	Pengelolaan sumber daya manusia pada industri kreatif sablon (Zee Screenprinting) Karanganyar di masa pandemi covid-19	Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan SDM pada masa pandemi covid-19	pengelolaan sumber daya manusia pada usaha industri kreatif sablon selama masa pandemi COVID-19 masih dilakukan secara informal, rekrutmen karyawan tidak cukup dengan hanya keahlian saja tetapi harus diiringi dengan memiliki kepribadian yang baik, pengembangan melalui pelatihan karyawan tidak dilakukan secara berkesinambungan, pemberian kompensasi tidak dilakukan secara berkala. Sedangkan pemberian motivasi dari luar pribadi karyawan yang ada, sudah cukup baik.

Tabel 2.1 penelitian terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Bulan dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
4	Iswandi	Mei 2021	Analisis Pengelolaan Manajemen SDM dalam upaya meningkatkan kinerja dan motivasi melalui <i>Reward System</i>	Untuk mengetahui apakah pengelolaan manajemen SDM memiliki hubungan dan dampak terhadap upaya meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan Untuk mengetahui apakah <i>Reward System</i> dapat meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan	Pengelolaan Manajemen SDM memiliki hubungan dan dampak terhadap upaya meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan. <i>Reward system</i> dapat meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan.
5	Widiastuti	Sept 2020	Analisis Manajemen SDM strategik pada Dinas Kebersihan Kota Bekasi	Untuk memperoleh temuan deskriptif mengenai: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Dinas Kebersihan Kota Bekasi	Ditunjukkan bahwa kekuatan,kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) telah dilakukan dengan cukup baik dan benar, dengan mempertimbangkan lingkungan internal. Namun harus lebih memperhatikan lingkungan eksternal organisasi

Sumber: Data diolah, 2023

Penelitian Sebelumnya dilakukan oleh Widiyanti, dkk (2022) yang berjudul “Analisis Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Perbaikan Fungsi Jabatan pada UD XYZ”. Hasil dari penelitiannya yaitu pemilik bertanggungjawab untuk mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan bisnis di perusahaan. Berkenaan dengan hal tersebut terbukti bahwa terdapat *overlapping job* antara pemilik dengan operator pada divisi produksi.

Putra (2022) yang berjudul “Pengelolaan Sumber Daya Manusia di The Kayon Resort Ubud pada saat Pandemi Covid-19”. Hasil penelitiannya yaitu mereka membatasi jam kerja karyawan untuk menghindari adanya PHK, karyawan yang bekerja menerapkan protokol kesehatan dengan taat, *meeting* dikhususkan bagi para HOD dan dilaksanakan secara *online*,serta fasilitas seperti BPJS bagi karyawan tetap diaktifkan

Wijiastuti, dkk (2021) yang berjudul “Pengelolaan sumber daya manusia pada industri kreatif sablon (Zee Screenprinting) Karanganyar di masa pandemi

covid-19". Hasil penelitiannya yaitu pengelolaan sumber daya manusia pada usaha industri kreatif sablon selama masa pandemi COVID-19 masih dilakukan secara informal, rekrutmen karyawan tidak cukup dengan hanya keahlian saja tetapi harus diiringi dengan memiliki kepribadian yang baik, pengembangan melalui pelatihan karyawan tidak dilakukan secara berkesinambungan, pemberian kompensasi tidak dilakukan secara berkala. Sedangkan pemberian motivasi dari luar pribadi karyawan yang ada, sudah cukup baik.

Iswandi (2021) yang berjudul "Analisis Pengelolaan Manajemen SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Melalui *Reward System*". Hasil penelitiannya yaitu pengelolaan manajemen SDM memiliki hubungan dan dampak terhadap upaya meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan dan *reward system* dapat meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan.

Widiastuti (2020) melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Manajemen SDM Strategik pada Dinas Kebersihan Kota Bekasi". Hasil penelitiannya yaitu Ditunjukkan bahwa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*SWOT*) telah dilakukan dengan cukup baik dan benar, dengan mempertimbangkan lingkungan internal. Namun harus lebih memperhatikan lingkungan eksternal organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan sebelumnya, masing-masing memiliki persamaan dan perbedaan. Kelima penelitian yang sudah dipaparkan merupakan hasil penelitian yang sama-sama menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Persamaan lainnya yaitu meneliti terkait manajemen sumber daya manusia tentang pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada saat pandemi covid-19 dan manajemen sumber daya manusia strategik. Adapun perbedaannya terletak pada objek dan subjek penelitian.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait manajemen sumber daya manusia yang lebih tepatnya ke pengelolaan pegawai di pemerintahan desa. Peneliti juga menggunakan metode kualitatif, namun yang jadi

pembeda antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni di sektor pemerintahan yang akan membandingkan bagaimana pengelolaan pegawai pada saat pandemi dan sebelum adanya pandemi covid-19.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Tercapainya tujuan organisasi maupun perusahaan tidak terlepas dengan manajemen sumber daya manusia yang baik. Besar ataupun kecil jumlah sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi tidak dijadikan tolak ukur keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang menjadi peranan penting dalam mencapai sebuah tujuan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan memiliki peran dalam melaksanakan, merencanakan, dan menguasai berbagai macam aspek yang bersangkutan (Bukit et al., 2017).

Sumber daya manusia adalah komponen penting atau sebuah potensi yang mengandung peran untuk mewujudkan tujuan tertentu. Butuh pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kualitas (Bukit et al., 2017). Seperti yang telah dijelaskan, bahwasanya jantung dari maju atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan adalah tentang kemampuan sumber daya manusianya itu sendiri.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sdm merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Menurut Hasibuan (2019) dalam bukunya mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut gauzali, MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Sedangkan menurut Flippo dalam (Hasibuan, 2019:11) MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.

2.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal tersebut bermaksud bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen (Hasibuan, 2019). MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesification*, *job requirement* dan *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, namun untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti dengan moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

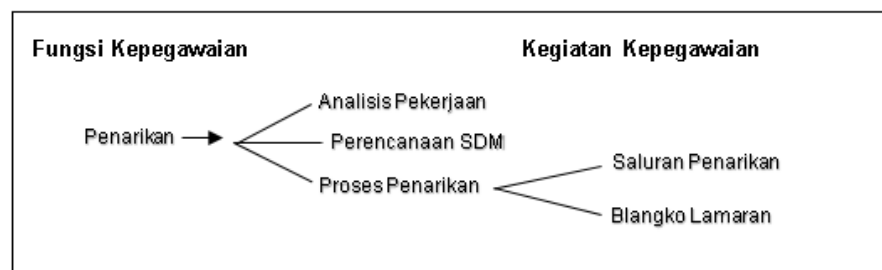
2.2.3 Fungsi-fungsi Manajemen Kepegawaian

Manajemen personalia atau kepegawaian adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi serta kegiatan pegawai untuk menjamin bahwa sumber daya

manusia digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Handoko (2014) menjelaskan fungsi manajemen kepegawaian adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan.

2.2.3.1 Penarikan Pegawai

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai (Handoko, 2014:69). Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja darimana para pegawai baru diseleksi. Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggungjawab departemen kepegawaian, meski terkadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.



Gambar 2.1. Fungsi Kepegawaian Penarikan

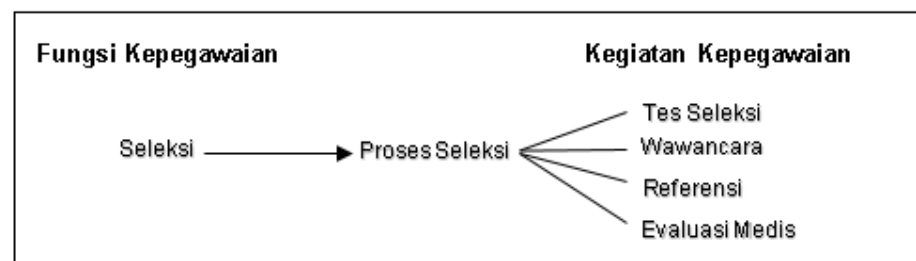
Sumber: Handoko, 2014:8

Sesuai dengan gambar diatas, proses penarikan meliputi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia dan penarikan yang terbagi melalui saluran penarikan dan blangko lamaran pekerjaan. Karena para pegawai baru jarang tepat sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi, maka mereka harus dilatih agar bisa

melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Rencana-rencana sumber daya manusia selanjutnya menunjukkan permintaan-permintaan baru organisasi. Berbagai permintaan akan dipenuhi melalui penarikan pegawai tambahan dan melalui pengembangan.

2.2.3.2 Seleksi Pegawai

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak (Handoko, 2014:85). Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen kepegawaian, penarikan dan seleksi digabungkan yang disebut dengan *employment function*. Dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Fungsi Kepegawaian Seleksi

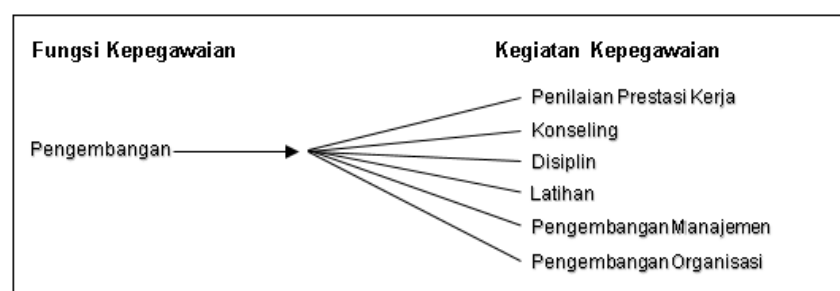
Sumber: Handoko, 2014:8

Proses seleksi adalah pusat manajemen kepegawaian. Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu proses seleksi pegawai. Adapun kegiatan proses seleksi melalui penerimaan pendahuluan pelamar, tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi, evaluasi medis, wawancara oleh penyelia (atasan) hingga keputusan penerimaan .

2.2.3.3 Pengembangan Pegawai

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2019:69). Pengembangan (*development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen kepegawaian. Pengembangan pegawai baru atau lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini dan masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2019:68).



Gambar 2.3. Fungsi Kepegawaian Pengembangan

Sumber: Handoko, 2014:8

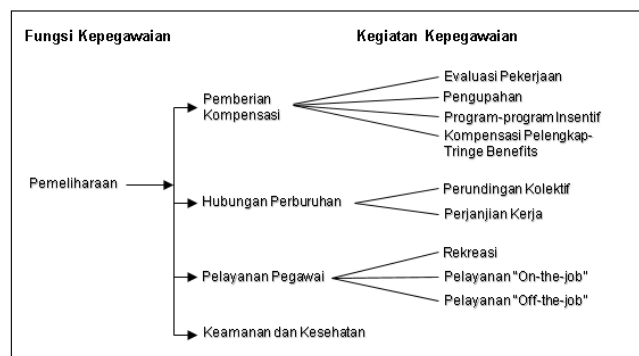
Berdasarkan gambar diatas, untuk memeriksa kegiatan-kegiatan kepegawaian maka prestasi kerja harus dinilai. Kegiatan tersebut tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja pegawai, namun juga menunjukkan seberapa baik berbagai kegiatan kepegawaian telah

dilakukan. Kegiatan pengembangan mulai dari penilaian prestasi kerja, konseling, disiplin, pelatihan, pengembangan manajemen hingga pengembangan organisasi.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepegawaian dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja diantaranya untuk perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

2.2.3.4 Pemeliharaan Pegawai

Menurut Hasibuan (2012) pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap pegawai, agar mereka tetap loyal dan bekerja dengan produktif untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi.



Gambar 2.4. Fungsi Kepegawaian Pemeliharaan

Sumber: Handoko, 2014:8

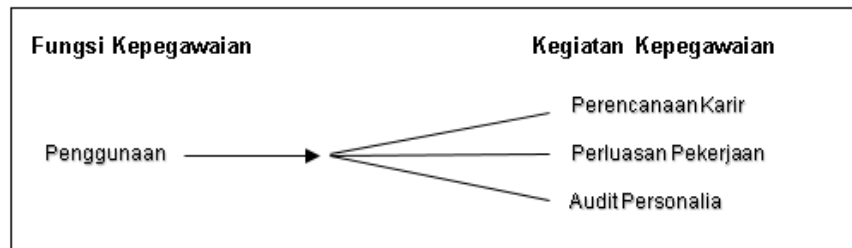
Apabila para pegawai melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Pemberian kompensasi adalah bentuk penghargaan terhadap pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dengan memberikan kompensasi kepada pegawai adalah untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Kegiatan pemberian kompensasi meliputi evaluasi pekerjaan, pemberian upah, program insentif dan pemberian kompensasi pelengkap (*tringe benefits*).

Proses pemeliharaan hubungan perburuhan yakni melalui kegiatan perundingan kolektif dan perjanjian kerja. Hal itu dilakukan apabila kegiatan-kegiatan manajemen kepegawaian tidak memuaskan kebutuhan pegawai secara sukses, para pegawai mungkin akan berkumpul dan melakukan kegiatan kolektif. Tentu hal tersebut yang mengakibatkan manajemen kepegawaian dihadapkan situasi baru yakni hubungan serikat pegawai manajemen. Untuk menanggapi tuntutan-tuntutan kolektif para pegawai, fungsi kepegawaian perlu merundingkan dan mengadministrasikan suatu perjanjian kerja.

Selanjutnya fungsi pemeliharaan yakni pelayanan pegawai dengan kegiatan diantaranya rekreasi, pelayanan *on the job* dan pelayanan *off the job*. Balas jasa lain juga bisa berupa pelayanan pegawai seperti penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat. Selanjutnya upaya-upaya motivasi, komunikasi, pengendalian stress, konseling dan disiplin adalah teknik-teknik penting lain yang digunakan untuk memelihara prestasi dan kepuasan kerja pegawai.

2.2.3.5 Penggunaan Pegawai

Penggunaan pegawai terbagi atas 3 kegiatan yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.5. Fungsi Kepegawaian Penggunaan

Sumber: Handoko, 2014:8

Perencanaan karir (*career planing*) adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran karir tersebut (Handoko, 2014:123). Proses perencanaan ini memungkinkan para pegawai untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur menuju ke sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan, para pegawai akan mencari cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran karir mereka.

Selanjutnya, perluasan pekerjaan menurut Hasibuan (2014:37) adalah memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seseorang (pegawai) dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Sedangkan efektivitas kerja departemen kepegawaian dapat dievaluasi dengan melakukan audit personalia. Keterbatasan anggaran sering memaksa departemen kepegawaian hanya melakukan evaluasi terhadap efektivitas setiap kegiatan dalam pencapaian sasaran-sasaran manajemen kepegawian, tidak mengevaluasi kegiatan keseluruhan sekaligus. Untuk mendukung semua kegiatan tersebut, organisasi perlu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia.

Sistem tersebut menyediakan informasi kepegawaian yang vital untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Tujuan audit personalia adalah untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan kepegawaian dengan maksud untuk menilai efektifitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, menunjukkan kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut (Handoko, 2014:226).

2.2.4 Pemerintah Desa

Pengertian desa dalam UU No. 6 Tahun 2014 tentang desa menjelaskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pengertian desa menurut Koenjaraningrat (1984) yaitu suatu perkumpulan sebagai komunitas yang menetap disuatu daerah. Menurut Sastramihardja (1999) desa merupakan sistem sosial yang melakukan fungsi internal yaitu mengarah pada pengintegrasian komponen-komponennya, sehingga keseluruhannya merupakan suatu sistem yang bulat (Alkhudri, 2016).

Sedangkan pengertian Pemerintah Desa yaitu penyelenggaraan urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan NKRI (Pasal 1 Ayat 2 UU No. 6 Tahun 2014). Pemerintahan

desa terdiri dari Kepala Desa atau penyebutan lain dibantu Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa yaitu sekretaris Desa, Kepala Dusun, Kepala Urusan. Dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan, pemerintah Desa juga dilengkapi beberapa perangkat lain seperti misalnya LKMD, BPD, PKK dan lembaga lainnya yang berfungsi turut serta dalam mengambil keputusan di tingkat Desa. Selain itu, juga terdapat lembaga informal lainnya yang dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan kondisi wilayah masing-masing desa seperti lembaga adat dan lembaga keagamaan (Sy, 2010).

Pemerintah desa diberikan kewenangan untuk berhak dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan sendiri sesuai dengan karakteristik desa masing-masing yang berarti desa sebagai wilayah otonom yang akan bertanggungjawab kepada Bupati atau Walikota. Pemerintah desa sebagai lembaga pemerintah yang berkaitan dan bersentuhan langsung dengan masyarakat sekarang lebih mengarah ke interaksi demokratik dengan adanya fenomena yaitu:

1. Dominasi peran birokrasi mengalami pergeseran digantikan dengan menguatnya peran institusi adat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari.
2. Semangat mengadopsi demokrasi delegatif-liberatif cukup besar dengan adanya BPD dalam struktur organisasi desa.
3. Semangat partisipasi masyarakat yang digalakkan oleh pemerintah saat ini (Solekhan, 2014).

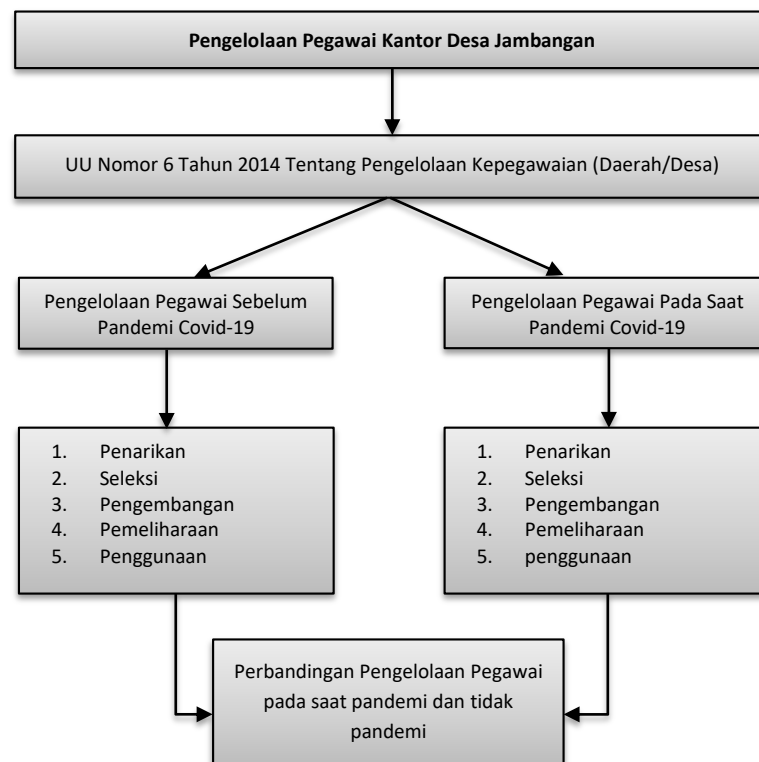
Lebih lanjut Solekhan (2014) sebagai daerah otonom yang memiliki hak untuk mengurus daerah masing-masing, wilayah desa memiliki fungsi:

1. Menyelenggarakan urusan rumah tangga desa
2. Melaksanakan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan

3. Melaksanakan pembinaan perekonomian desa
4. Melaksanakan pembinaan partisipasi dan swadaya gotong-royong masyarakat
5. Melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban masyarakat
6. Melaksanakan musyawarah penyelenggaraan perselisihan dan lainnya.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan jalur pemikiran yang dirancang berdasarkan kegiatan peneliti yang dilakukan. Adanya kerangka pikir juga bisa untuk mempermudah peneliti dalam menguasai, memahami dan memperjelas sebuah topik yang akan dijabarkan. Kerangka pikir yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6. Kerangka Pikir

Sumber: Data diolah, 2023

Kerangka pikir dalam penelitian ini merupakan model konseptual tentang teori-teori yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Mengenai pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan berdasarkan UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Kepegawaian (Daerah/Desa). Terbagi atas dua bagian, yaitu pengelolaan pegawai pada masa sebelum pandemi covid-19 dan pengelolaan pegawai pada masa pandemi covid-19. Berdasarkan gambar yang dilampirkan di atas dapat dipahami bahwa dari pengelolaan pegawai dan proses serta kegiatan yang ada dalam pengelolaan pegawai. Maka hasil yang akan dicapai terfokus untuk mengetahui bagaimana pengelolaan pegawai di Kantor Desa Jambangan, khususnya pada saat pandemi dan sebelum pandemi covid-19. Serta apakah terdapat perbedaan pengelolaan pegawai dari dua masa tersebut.