

# SEMINASIA

**(Seminar Nasional Ilmu Adminstrasi)**

"Membangun Bangsa Melalui Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Perdesaan"  
25 Mei 2025, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

## Analisis Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Desa GunungBatu Kecamatan Cilograng Kabupaten Lebak Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa

**Jamal Kumaeli <sup>a</sup> Jumanah <sup>b</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten, Jl. Raya Serang KM.1,5 Cikondang  
Pandeglang, Banten Indonesia, 42213

e-mail : <sup>a</sup> [jamalkumaeli92@gmail.com](mailto:jamalkumaeli92@gmail.com) <sup>b</sup> [jumanah1011@gmail.com](mailto:jumanah1011@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur Pemerintah Desa Gunungbatu, Kecamatan Cilograng, Kabupaten Lebak dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan desa. Latar belakang penelitian ini didasari oleh fenomena defisit anggaran dan rendahnya efektivitas pengelolaan keuangan desa yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam manajemen SDM. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan lima indikator utama manajemen SDM: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen telah dilakukan dengan struktur dan mekanisme yang cukup baik, namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya, seperti ketergantungan terhadap kebijakan dari pemerintah di atas, ketidaksesuaian latar belakang pendidikan perangkat desa dengan tugas jabatan, serta pengawasan yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas SDM, partisipasi masyarakat dalam perencanaan, serta penguatan fungsi pengawasan internal dan eksternal agar tata kelola pemerintahan desa lebih efektif dan akuntabel.

**Kata Kunci:** Manajemen SDM, Pemerintah Desa, Gunungbatu, Penyelenggaraan Pemerintahan, Kepemimpinan, Pengawasan

### **Abstract**

*This study aims to analyze the human resource management (HR) of the Gunungbatu Village Government apparatus, Cilograng District, Lebak Regency in the context of village government administration. The background of this study is based on the phenomenon of budget deficits and low effectiveness of village financial management which indicate weaknesses in HR management. The study uses a qualitative descriptive approach with five main indicators of HR management: planning, organizing, personnel arrangement, direction, and supervision. The results of the study indicate that the implementation of management functions has been carried out with a fairly good structure and mechanism, but there are still obstacles in its implementation, such as dependence on policies from the government above, the incompatibility of the educational background of village officials with job duties, and less than optimal supervision. Therefore, it is necessary to increase HR capacity, community participation in planning, and strengthen internal and external supervision functions so that village governance is more effective and accountable.*

**Keywords:** HR Management, Village Government, Gunungbatu, Government Administration, Leadership, Supervision

# SEMINASIA

## (Seminar Nasional Ilmu Adminstrasi)

“Membangun Bangsa Melalui Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Perdesaan”  
25 Mei 2025, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

### A. PENDAHULUAN

Sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, wajah pemerintahan desa di Indonesia mengalami transformasi signifikan. Desa kini tidak lagi dipandang sebagai entitas administratif pasif, melainkan sebagai subjek pembangunan yang memiliki kemandirian dalam mengelola sumber daya, membuat kebijakan, serta merencanakan arah pembangunan wilayahnya. Salah satu manifestasi konkret dari semangat desentralisasi ini adalah hadirnya Dana Desa, yang setiap tahunnya dialokasikan oleh pemerintah pusat dengan nilai yang cukup besar rata-rata mencapai satu miliar rupiah per desa. Dana tersebut digunakan untuk mendanai berbagai kegiatan di bidang pembangunan, pemberdayaan masyarakat, pembinaan kemasyarakatan, hingga belanja tak terduga.

Di samping Dana Desa, pemerintah daerah juga mengalirkan sumber pendanaan lain seperti Alokasi Dana Desa (ADD), Dana Bagi Hasil (DBH), dan Bantuan Provinsi (Banprov). Semua aliran dana ini dituangkan dan dirancang dalam dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) yang menjadi tulang punggung perencanaan keuangan desa. Penyelenggaraan pemerintahan dan pengelolaan dana desa ini juga diatur oleh berbagai regulasi turunan, antara lain Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri Dalam Negeri, Peraturan Menteri Keuangan, hingga Peraturan Menteri Desa, PDT dan Transmigrasi. Kerangka regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa tata kelola keuangan desa berjalan secara transparan, akuntabel, serta berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Namun demikian, implementasi di lapangan masih jauh dari harapan. Pengelolaan dana desa yang besar tidak selalu sejalan dengan kemampuan aparatur pemerintah desa dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengawasi program-program pembangunan. Fenomena defisit anggaran, aspirasi masyarakat yang tidak terealisasi, hingga rendahnya Pendapatan Asli Desa (PADes) merupakan beberapa indikasi lemahnya manajemen di tingkat desa, terutama dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu kasus yang merepresentasikan

kondisi tersebut dapat ditemukan di Desa Gunungbatu, Kecamatan Cilograng, Kabupaten Lebak. Meskipun secara geografis dan administratif desa ini memiliki potensi besar – karena menjadi pusat pemerintahan kecamatan dan memiliki akses terhadap berbagai layanan publik – nyatanya desa ini masih menghadapi berbagai permasalahan dalam pengelolaan keuangannya.

Berdasarkan laporan APBDes Tahun Anggaran 2023, Desa Gunungbatu mengalami defisit anggaran sebesar Rp28.423.129. Kondisi ini diperburuk dengan belum optimalnya pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang seharusnya menjadi motor penggerak ekonomi desa dan penopang PADes. Selain itu, minimnya pengawasan dari pemerintah daerah, serta kurangnya inisiatif strategis dari aparatur desa dalam mengelola potensi yang ada menunjukkan bahwa manajemen SDM aparatur desa masih menjadi persoalan mendasar yang perlu ditangani secara serius.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana manajemen sumber daya manusia aparatur pemerintah desa, khususnya di Desa Gunungbatu, dijalankan dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan desa. Analisis ini menjadi sangat relevan guna mengidentifikasi kendala-kendala yang ada, mengevaluasi faktor-faktor penghambat, serta merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola desa.

### B. PEMBAHASAN

#### 1. Konsep Manajemen

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan melibatkan orang-orang dalam proses perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia (staffing), pengarahan (leading), dan pengawasan (controlling). Dalam konteks aparatur pemerintah desa, manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa semua kegiatan pemerintahan desa berjalan dengan terstruktur dan terukur.

Definisi manajemen menurut para ahli manajemen (sadili samsudin dalam burhanudin yusuf, 2015:20):

- a. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya *Manajemen dasar*, pengertian dan masalah mengemukakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pamanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- b. Harlod Koontz dan Cyril O'Donnell dalam bukunya *Principles of Management An Analysis of Managerial Function* mengemukakan bahwa *“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people”*. Artinya, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.
- c. Patterson dan E.G. Plowman, dalam bukunya *Business Organization and Management*, mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *“Management can be defined as technique by means of which the purpose and objectives of particular human group are determined, clarified and affectuated”*.
- d. G.R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. Artinya, manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.
- e. Ralph Currie Davis dalam bukunya *fundamentals of Top Management* mendefinisikan manajemen sebagai

berikut; *“Management function of executive leadership anywhere”*. Artinya, manajemen adalah fungsi-fungsi dari pimpinan eksekutif dimanapun berada.

## 2. Konsep Sumberdaya Manusia

Sumberdaya merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan appraisal manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumberdaya untuk meraih tujuan organisasi tersebut. Sumberdaya organisasi secara umum dapat dibedakan ke dalam dua hal, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia. Sumberdaya manusia meliputi seluruh individu yang terlibat dalam organisasi dan masing-masing memiliki peran dan fungsi tersendiri dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan sumberdaya non manusia terdiri dari sumberdaya alam, modal, mesin, teknologi, material (bahan baku) dan lain-lain.

Menurut Danang Sunyoto (2012:3) Sumberdaya yang dimiliki oleh instansi atau organisasi pada umumnya dapat dikategorikan atas enam tipe sumberdaya, yaitu: 1. Man (manusia), 2. Money (Finansial), 3. Material (fisik), 4. Machine (Teknologi), 5. Method (metode), 6. Market (Pasar).

Menurut Priyono (2010:6) Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM dikemukakan 5 fungsi, yaitu:

- a. Perencanaan kebutuhan SDM: meliputi peramalan kebutuhan tenaga kerja jangka pendek dan panjang, serta analisis jabatan untuk menentukan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi.
- b. Staffing (Pengisian Staf): Menyediakan tenaga kerja yang sesuai melalui proses rekrutmen dan seleksi, baik dari sumber internal maupun eksternal organisasi.
- c. Penilaian Kinerja: Melibatkan evaluasi perilaku kerja dan pemberian motivasi, serta analisis terhadap pencapaian atau

- kegagalan karyawan dalam memenuhi standar kinerja.
- d. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja: Difokuskan pada pelatihan dan pengembangan, peningkatan kualitas kehidupan kerja, serta perbaikan kondisi fisik kerja demi kesehatan dan keselamatan.
- e. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja: Mencakup penghormatan terhadap hak pekerja, prosedur penyampaian keluhan, serta riset kegiatan MSDM untuk mencegah konflik dan meningkatkan hubungan industrial.
- 3. Pemerintah Desa**
- Hampir seluruh Desa di Indonesia mempunyai tata kehidupan yang sama yaitu memiliki sifat otonom dalam arti mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangga sendiri dengan kekuatan atau kemampuan sendiri, pengertian desa menurut undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa, didalam ketentuan umum pasal 1 angka 1 undang-undang ini disebutkan:
- “Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain selanjutnya disebut 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”.*
- Dalam pengertian tentang Desa tersebut sudah jelas disebutkan bahwa desa mempunyai hak untuk mengatur dan mengurus pemerintahan berdasarkan wilayahnya sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat.
- Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan 5 indikator MSDM menurut (Sadili Samsudin dalam Burhanudin Yusuf, 2015: 20): Perencanaan (planing), Pengorganisasian (organizing), Penyusunan Personalia atau kepegawaian (staffing), Pengarangan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).
- Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Gunungbatu, kecamatan Cilograng, kabupaten Lebak. Diperoleh gambaran umum bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) aparatur desa telah dijalankan dengan struktur dan mekanisme yang cukup baik. Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan dan kekurangan dalam implementasinya.
- Berdasarkan hasil analisa mengenai Analisis Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Desa GunungBatu Kecamatan Cilograng Kabupaten Lebak Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa menggunakan 5 indikator fungsi utama dalam MSDM, yaitu sebagai berikut:
- 1. Perencanaan (Planning)**
- Hasil dari observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa perencanaan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Desa Gunungbatu dilaksanakan sesuai alur yang sudah ditetapkan oleh peraturan baik peraturan Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Walaupun dalam pelaksanaannya perencanaan yang sudah ditetapkan baik dalam waktu realisasi ada yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, hal ini karena Pemerintahan Desa Gunungbatu harus menunggu intruksi atau penyesuaian Peraturan Pemerintah diatasnya. Dalam hal anggaran juga ada yang realisasi pelaksanaanya tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan kegiatan yang tidak dilaksanakan baik secara keseluruhan maupun sebagian serta nilai harga barang/jasa ada kenaikan dan penurunan.
- 2. Pengorganisasian (Organizing)**
- Pengorganisasian di Desa Gunungbatu sudah cukup jelas dengan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan

# SEMINASIA

## (Seminar Nasional Ilmu Adminstrasi)

“Membangun Bangsa Melalui Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Perdesaan”  
25 Mei 2025, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

fungsinya masing-masing. Namun ada beberapa hal masalah pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

**Gambar.1 Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Gunungbatu**



### 3. Penyusunan Personalia (Staffing)

Penyusunan personalia merupakan fungsi pengaturan yang berhubungan dengan perekrutan, penempatan dan pengembangan perangkat desa. Dalam hal ini, pemerintahan Desa Gunungbatu telah melakukan penyusunan personalia dengan baik dalam perekrutan Perangkat Desa, Kepala Desa selaku pemimpin yang memiliki hak mengangkat dan memberhentikan Perangkat Desa secara selektif dalam rekrutmen Perangkat Desa. Perangkat Desa yang ada sudah memiliki kompetensi pendidikan diatas rata-rata syarat menjadi Perangkat Desa, walaupun masih ada sebagian Perangkat Desa yang memiliki pendidikan hanya sesuai dengan syarat menjadi Perangkat Desa. Kepala Desa Gunungbatu mendorong dalam hal peningkatan kapasitas bagi Perangkat Desa hal ini dibuktikan dengan adanya anggaran untuk pelatihan bagi Perangkat Desa. Dalam pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan Desa masih ada kekurangan dari penyusunan personalia hal ini terlihat masih adanya pemegang jabatan Perangkat Desa yang tidak sesuai dengan basic pendidikan sehingga dalam pelaksanaanya memerlukan bimbingan dari Perangkat Desa lainnya.

### 4. Pengarahan dan Kepemimpinan (Leading)

Fungsi pengarahan merupakan bagian penting dalam proses manajemen karena berkaitan langsung dengan upaya menggerakkan pegawai agar bekerja secara efektif dan efisien demi

tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan melalui pendekatan persuasif maupun instruktif, tergantung pada situasi dan efektivitasnya. Fungsi ini menjadi kompleks karena melibatkan manusia yang memiliki perasaan, pemikiran, dan motivasi.

Di Desa Gunungbatu, fungsi pengarahan dan kepemimpinan dijalankan dengan baik oleh Kepala Desa sebagai pemegang kekuasaan tertinggi. Dalam wawancara, Kepala Desa Aas Mulyana menegaskan bahwa seluruh kegiatan pemerintahan dilakukan sesuai aturan dan selalu diawali dengan musyawarah bersama stakeholder desa seperti muspika, lembaga desa, RT/RW, dan tokoh masyarakat.

Pelaksanaan pengarahan juga tampak dalam praktik sehari-hari aparatur desa. Staf menjalankan tugasnya berdasarkan instruksi dari pimpinan, termasuk dalam pelayanan masyarakat dan administrasi. Demikian pula Kasi Ekbang dan Kesra menyatakan bahwa arahan Kepala Desa menjadi acuan utama dalam menjalankan kegiatan pembangunan. Salah satu contoh konkret adalah pengalihan anggaran pembangunan jalan menjadi bantuan sosial akibat dampak pandemi COVID-19 atas arahan Kepala Desa.

Secara keseluruhan, penerapan fungsi pengarahan dan kepemimpinan di Desa Gunungbatu berjalan efektif, ditandai dengan kepatuhan aparatur terhadap arahan pimpinan, koordinasi yang baik, serta kemampuan adaptasi terhadap situasi darurat, yang mendukung tercapainya tujuan pemerintahan desa.

### 5. Pengawasan (Controlling)

Dalam menjalankan penyelenggaraan Pemerintah Desa ada pihak yang mengawasi sebagai kontrol Kepala Desa dan Perangkat Desa. Lembaga yang mempunyai tugas pengawasan di Pemerintahan Desa ialah Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai perwakilan dari masyarakat desa dari lingkungan masing-masing. Selain pengawas dari lingkungan Pemerintahan Desa ada juga pengawas dari luar pemerintahan Desa yaitu aparatur kecamatan, inspektorat, BPKP dan KPK. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Desa Gunungbatu selalu rutin dalam pengawasan setiap tahunnya, walaupun belum maksimal dalam pengawasannya karena keterbatasan pengetahuan dan keilmuan. Begitupun dengan aparatur kecamatan yang kurang intensif dalam

# SEMINASIA

## (Seminar Nasional Ilmu Adminstrasi)

"Membangun Bangsa Melalui Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Perdesaan"  
25 Mei 2025, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Banten

pengawasan dikarenakan kekurang jumlah personil untuk melakukan pengawasan secara rutin. Adapun pengawas dari Inspektorat Kabupaten hampir setiap tahun Desa Gunungbatu dijadikan sampel pemeriksaan dan menjadikan Desa Gunungbatu menjadi Desa yang baik dari hasil pengawasan dan pemeriksaan inspektorat.

### C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur Pemerintah Desa Gunungbatu secara umum telah berjalan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan telah diterapkan dengan struktur yang jelas dan mekanisme yang sistematis. Namun, masih terdapat kendala seperti keterlambatan pelaksanaan kegiatan akibat ketergantungan pada kebijakan pemerintah di atas, ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan perangkat desa dengan tugas jabatan, serta pengawasan yang belum optimal karena keterbatasan kapasitas dan jumlah personel pengawas.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian diatas, maka penelitian dapat memberikan saran:

1. Perencanaan partisipatif perlu ditingkatkan dengan melibatkan langsung masyarakat dan seluruh pemangku kepentingan desa agar program yang dirancang lebih sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat.
2. Pengorganisasian dan penempatan personalia sebaiknya memperhatikan latar belakang pendidikan dan kompetensi perangkat desa agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan secara efektif dan profesional.
3. Fungsi pengawasan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan pihak kecamatan harus diperkuat melalui peningkatan kapasitas SDM pengawas serta intensifikasi frekuensi pengawasan terhadap penggunaan anggaran desa.

### REFERENSI

- Abdullah, Hasim A. 2019. *Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pelayanan Publik*, Serang : CV.AA. Rizky
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Deepublish
- Miles B. Mathew dan Huberman, 2008. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Metode-metode Baru*, Universitas Indonesia Press, Jakarta
- Moeloeng, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, Mohammad. 2019. *Metode Penelitian PraktisKuantitatif dan kualitatif*. Jakarta: Publica institute
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Surabaya : Zifatama Publisher
- Samsudin, Sadili. 2019. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Sedarmayanti , 2009. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mundur Maju
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Ambera
- Suryaningrat, Bayu. 2010. *Pemerintahan administrasi Desa dan kelurahan*. Jakarta : Rineka Putra
- Widjaja. 2012. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi Yang Bulat dan Utuh*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Peraturan Perundang-undangan :
1. Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pelaksanaan undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa;
  3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 111 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Peraturan di Desa;