

**POLA PELAKSANAAN MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI DI
KANTOR DESA KEPUHARJO**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik



Disusun Oleh:

EMLIYANA HENI

NIM. 2020210055

**KOMPETENSI MANAJEMEN PUBLIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS TRIBHUWANA TUNGGADEWI
MALANG**

2024

RINGKASAN

Pola adalah cara pengoperasian, bentuk, dan sistem kerja yang merupakan bagian dari suatu rancangan (pedoman) dan dipraktikkan melalui tindakan dan aktivitas pekerja di dalam suatu organisasi. Manajemen kerja karyawan adalah metode yang digunakan pekerja dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam lingkungan yang mencakup berbagai elemen terkait pekerjaan. Pada dasarnya semua bisnis memerlukan pola penerapan manajemen kinerja untuk memastikan strategi yang telah ditetapkan selaras dengan kinerja. Teknik pengumpulan data meliputi pencatatan, wawancara, observasi, dan penggunaan purposive sampling. Teknik yang digunakan dalam analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen kinerja di Kantor Desa Kepuharjo. Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa Kantor Desa Kepuharjo mengikuti petunjuk kepala desa dan peraturan perundang-undangan setempat dengan tetap menerapkan pola manajemen kinerja pegawai yang efisien. Pemahaman pegawai terhadap setiap pekerjaan dan porsi tanggung jawabnya serta standar pendidikan pegawai yang tinggi merupakan faktor pendukung dalam pola penerapan manajemen kinerja. Namun, hambatannya adalah terlalu banyak instruksi yang membebani sistem dan mencegah fungsi komponen yang sudah ada untuk bekerja secara maksimal.

Kata Kunci: Pola, Pelaksanaan, Manajemen Kinerja Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang berpusat pada pengelolaan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pemerintahan di bidang tanggung jawabnya masing-masing disebut lembaga pemerintah. Organisasi ini tentu saja mencakup unsur manajemen kinerja pegawai. Dasar hukum/aturan pada pola manajemen memiliki kaitan dengan sistem manajemen kinerja pemerintah. Kepala desa memiliki hak-hak tertentu dalam melaksanakan tanggung jawabnya, termasuk menyarankan struktur organisasi dan prosedur operasional pemerintahan desa, mengajukan rencana serta menetapkan peraturan desa, mendapatkan gaji bulanan yang telah ditetapkan, memastikan bahwa peraturan yang diterapkan dilindungi secara hukum, dan mengarahkan aparat desa untuk melakukan tugas tambahan.

Perangkat desa yang tidak berstatus pegawai negeri sipil harus tetap menjalankan tanggung jawabnya hingga timbul kerugian sesuai aturan yang berlaku. Hal ini memastikan bahwa semua perangkat desa, terlepas dari status kepegawaian mereka, tetap bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka hingga ada konsekuensi yang jelas dari ketidakpatuhan atau kesalahan yang mereka lakukan. Dengan demikian, setiap perangkat desa diharapkan untuk terus bekerja dengan penuh integritas dan komitmen terhadap tanggung jawab mereka. Sepanjang lokasinya ditentukan oleh peraturan pemerintah, fungsi tersebut dijalankan oleh aparat desa yang berstatus PNS. Keterkaitan dengan lembaga

pemerintah daerah, khususnya desa, yang juga memiliki pegawai berstatus non-PNS menunjukkan bahwa pola manajemen kinerja yang diterapkan tidak terlepas dari beberapa proses seperti perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pelatihan, dan evaluasi.

Perencanaan, pelaksanaan kinerja, pelatihan, pemantauan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut, dan sistem informasi kinerja merupakan komponen-komponen sistem manajemen kinerja bagi pegawai negeri sipil, sebagaimana tertuang dalam Permenpan RB No. 8 Tahun 2021 tentang sistem sebagaimana dimaksud dalam pasal 4. Dasar hukum tersebut memang berlaku untuk PNS yang dimana pemerintah desa dapat menyesuaikan dengan sistem manajemen kinerja pegawai yang sesuai dengan aturan tersebut, seperti pada pelaksanaan kinerja dengan melaksanakan 5 hari masa kerja dan jam masuk kerja serta jam pulang kerja yang juga hampir sama dengan PNS, dengan beberapa teori mengenai pola manajemen yang menyangkut di dalamnya seperti perencanaan, pelaksanaan/pembinaan dan peninjauan ulang/evaluasi teori yang dikemukakan oleh Blanchard dan Ridge (2009).

Strategi penerapan manajemen kinerja sangat penting agar semua organisasi dapat yakin bahwa strategi mereka selaras dengan kinerja. Pekerja harus dikembangkan atau dikelola secara lebih proporsional, konsisten, dan imajinatif agar dapat menggunakan prinsip-prinsip manajemen dalam pendekatan terpadu yang mencakup aspek administratif, komunikatif, dan inventif (Lailatul Fadela et al., 2022). Pola manajemen adalah suatu kerangka atau sistem pengorganisasian dan pengelolaan pekerjaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengawasan. Perencanaan melibatkan proses berpikir rasional dan menentukan prioritas tugas sebelum bertindak untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian adalah proses pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan, sumber, dan lingkungannya. Pengarahan merupakan upaya membawa orang, bahan, pemikiran, teknik, dan tujuan ke dalam suatu hubungan yang serasi dan produktif untuk mencapai tujuan. Pengawasan adalah proses pengorganisasian tugas untuk melaksanakan pemantauan, perbaikan, dan penilaian guna menjamin tercapainya tujuan yang dituangkan dalam perencanaan (Amrillah dkk., 2023).

Manajemen adalah suatu proses yang sangat esensial dalam konteks organisasi dan lembaga pemerintah. Dengan mengikuti proses ini, tujuan dapat dicapai dengan memastikan bahwa penggunaan sumber daya dan upaya sejalan dengan pencapaian hasil optimal (Rumawas, 2021). Kinerja memiliki peran penting dalam mendorong individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan komitmen penuh dan profesionalisme mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku sehingga diperlukan manajemen kinerja untuk mencapai hasil dan memperbaiki proses dan hasil kerja seiring berjalannya waktu.

Menurut Nurfitriani, (2022) Manajemen kinerja berfokus pada penetapan tujuan yang jelas, mengukur kemajuan, menggunakan indikator kinerja yang sesuai, dan menetapkan standar kerja yang sesuai. Sasaran manajemen kinerja memberikan arah, pengukuran membantu menganalisis kinerja, indikator memberikan wawasan, dan standar kerja merupakan panduan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Prawirosentanon dalam Sinambela (2016:481)

menyatakan bahwa keberhasilan atau prestasi seorang pegawai dalam suatu organisasi ditentukan oleh wewenang dan tugasnya; ini adalah hasil dari upaya yang dilakukan secara formal atau sah untuk mencapai tujuan organisasi. Usaha ini dilakukan sesuai dengan norma moral dan etika, tanpa melanggar ketentuan hukum yang berlaku.

Permasalahan yang didapati oleh peneliti pada kegiatan yang dilaksanakan saat praktik kerja lapangan atau *Internship* pada bulan Juli sampai dengan Agustus tahun 2023 di Desa Kepuharjo adalah terdapat pada pola pelaksanaan manajemen kinerja pegawai yaitu tidak memahami sistem pembagian kerja sehingga sering terjadi tumpang tindih dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Penyaluran bansos tentu tidak sejalan dengan tanggung jawab, asas, dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai, ketika bagian perencanaan yang bertugas menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa disertai tanggung jawab tersebut. Pekerjaan karyawan mungkin menjadi lamban, tertunda, atau tidak selesai akibat keadaan ini. Hal tersebut juga dinyatakan oleh pak Ika Adi.S sebagai sekretaris desa setempat. Jika pola pelaksanaan manajemen kinerja sudah dilaksanakan dengan baik oleh pegawai maka seharusnya manajemen kinerja pada pegawai sudah efektif. Sebaliknya jika pola pelaksanaan dalam manajemen kinerja pada pegawai masih terjadi tumpang tindih, maka manajemen yang diterapkan tidak sesuai dan belum maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami atau mengetahui secara lebih mendalam apakah pola pelaksanaan manajemen kinerja yang dilakukan pegawai di desa kepuharjo sudah sesuai dengan ditetapkan oleh pemerintah, sehingga

dalam pelaksanaannya diharapkan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan manajemen kinerja yang baik bagi pegawai di Pemerintah Desa Kepuharjo Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang. Berdasarkan fenomena fakta dilapangan dan permasalahan, maka perlu dilakukan kajian yang lebih lanjut, sehingga peneliti tertarik mengambil judul **“Pola Pelaksanaan Manajemen Kinerja Pegawai di Kantor Desa Kepuharjo”**

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berikut dapat digunakan mengingat latar belakang masalah tersebut:

1. Bagaimana Pola Pelaksanaan Manajemen Kinerja Pegawai di Kantor Desa Kepuharjo?
2. Apa Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Manajemen Kinerja Pegawai di Kantor Desa Kepuharjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut tujuan penelitian yang ingin dicapai, berdasarkan rumusan masalah di atas:

1. Untuk mengetahui pola penerapan manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang Kantor Desa Kepuharjo.
2. Untuk mendeteksi atau mengetahui unsur-unsur yang memudahkan atau menghambat penggunaan manajemen kinerja pegawai pada Kantor Desa Kepuharjo Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Praktis

Diharapkan bahwa hasil penelitian dapat memberikan kontribusi dan pengetahuan tambahan tentang Pola Pelaksanaan Manajemen Kinerja Pegawai di Kantor Desa Kepuharjo Kecamatan Karangploso.

2. Manfaat Akademis

Untuk memudahkan kajian selanjutnya mengenai Pola Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai pada Kantor Desa Kepuharjo Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang, maka disajikan referensi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aquinis, H. 2013. *Performance Management Third Edition*. United States Of America: Pearson Education, Inc.
- Amrillah, B., Asy'ari, H., & Arif, A. 2023. Pola Manajemen Kepala Sekolah Sma Kharisma Bangsa Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Mutu Pendidikan. *Jurnal Kependidikan Islam*, 13(1), 11-19.
- Anggito, A., & Setiawan, J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak.
- Arikunto, S. 2016. *Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Blanchard, Ken, And Garry Ridge. 2009. *Helping People Win at Work*. New Jersey: FT Press.
- Jhuji, E., A. 2020. Pengertian, Ruang Lingkup Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 113.
- Lailatilfadla, S., Akmalia, R., Hasri, R. K., Putri, E., & Situmorang, H. S. B. (2022). Pola Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru. *Jurnal Informasi Keagamaan, Manajemen Dan Strategi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (IKaMaS)*, 2(1), 27-36.
- Mamduh, H. 2015. Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 7.
- Ni'matuzahroh, & Prasetyaningrum, S. 2018. *Observasi: teori dan aplikasi dalam psikologi*. Malang: UMM Press.
- Nurdin & Usman. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nurfitriani, M. M. 2022. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Cendekia Publisher.
- Nursam, N. 2017. Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175.
- Prayitno, G., Subagio, A., Rusmi, S. A., & Firdausi, E. F. 2019. *Perencanaan Desa Terpadu (Modal Sosial dan Perubahan Lahan)*. Magetan: CV. AE MEDIA GRAFIKA.
- Prayitno, G. 2021. *Mewujudkan SDGs Desa Berbasis Inovasi dan Digitalisasi*. Malang: UB Press.

- Rohman, A. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Rumawas, W. 2021. *Manajemen Kinerja*. Manado: Unsrat Press.
- Sari, S. M. 2017. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja pada Pegawai Balai Pengamanan Fasilitas Kesehatan (BPFK) Medan. *Repository Universitas Medan Area*, 13–36.
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tanjung, A. 2021. *Pola Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Padang Lawas Kecamatan Aek Nabara Barumun Kabupaten Padang Lawas* (Doctoral dissertation, IAIN Padangsidempuan).
- Tsauri, S. 2014. *Manajemen kinerja*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: Rajagrafindo Pers.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Kewenangan Pemerintah Desa.
- Peraturan Pemerintah No 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Permenpan RB No 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.