

# PERAN MASYARAKAT DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAHAN DESA DAHANA TABALOHO KOTA GUNUNGSITOLI

*by Halawa Pinta Ayuningsih*

---

**Submission date:** 16-Nov-2023 11:18PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2230848694

**File name:** pinta.doc (682K)

**Word count:** 15958

**Character count:** 109009

**PERAN MASYARAKAT DALAM PERENCANAAN SUMBER  
DAYA MANUSIA PEMERINTAHAN DESA DAHANA  
TABALOH KOTA GUNUNGSITOLI**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
PINTA AYUNINGSIH HALAWA  
NPM : 2319392**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NIAS  
2023**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Desa merupakan sebuah wilayah yang didalamnya terdapat jumlah penduduk yang sangat banyak yang bertempat tinggal dan menetap disana. Masyarakat didalam Desa merupakan sumber daya manusia yang akan membangun desanya sendiri untuk mendorong pembangunan dan perbaikan ekonomi dalam upaya mensejahterahkan setiap masyarakat khususnya di desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli. Secara Etimologi kata desa berasal dari bahasa Sanskerta, deca yang berarti tanah air, tanah asal, atau tanah kelahiran. Dari perspektif geografis, Desa atau *village* diartikan sebagai "*a groups of houses or shops in a countryarea, smaller than a town*". Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat istiadat yang diakui dalam Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. R. Bintarto (2010:6) menyatakan bahwa "Desa juga dapat dikatakan sebagai suatu hasil perpaduan anatara kegiatan sekelompok manusia dengan lingkungannya. Hasil dari perpaduan itu ialah suatu wujud atau kenampakan di muka bumi yang ditimbulkan oleh unsur-unsur fisiografi, social, ekonomi, politik dan cultural yang saling berinteraksi antar unsur dan juga dalam hubungannya dengan daerah-daerah".

Desa menurut UU pasal 32 tahun 2016 tentang Pemerintahan Daerah mengartikan Desa sebagai berikut : Desa atau yang disebut nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia

Sedangkan pengertian Desa menurut UU Nomor 6 tahun 2014, 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.

Hal ini dapat tercapai apa bila sumber daya manusia yang ada didalamnya memiliki kompetensi serta keahlian yang bisa dimanfaatkan melalui pemerintahan Desa yang baik. Pemerintahan Desa pada UU Nomor 6 Tahun 2014 Dengan itu setiap masyarakat berhak memberikan masukan saran dan kritik pada roda pemerintahan desa serta aspirasi dalam upaya pembangunan ditingkat pemerintahan Desa sebagai suatu upaya dalam meningkatkan Desa itu sendiri. Dikutip dari jurnal (Dwi Iriani Margayaningsih) penelitian terdahulu tentang **Peran Masyarakat dalam Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat Desa**, mengatakan bahwa “Pelaksanaan pembangunan Desa bukan semata-mata tanggung jawab pemerintah, melainkan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat Desa. Dengan kata lain pembangunan Desa mengutamakan kepada prinsip kewajiban yang seimbang dan serasi antara pemerintah dan masyarakat, dimana pemerintah memberikan bimbingan, pengarahan, bantuan dan fasilitas yang diperlukan. Sedangkan masyarakat memberikan perannya dalam proses pembangunan pemberdayaan masyarakat di Desa. Oleh karena itu dalam melaksanakan pemerintahan di Desa, peran masyarakat sangat diharapkan, karena tanpa adanya peran dari masyarakat pembangunan akan berjalan lambat dan akan sulit untuk mencapai keberhasilan pembangunan sesuai dengan sasarannya”. Oleh karena itu adanya masyarakat Desa akan menentukan keberhasilan pemerintah Desa khususnya dalam perencanaan sumber daya manusia, sebab pada dasarnya masyarakat desa sendiri yang lebih mengetahui hal-hal yang diperlukan desanya.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang paling utama sekali yang harus ada didalam sebuah perencanaan. Dikarenakan yang mampu melaksanakanya hanyalah orang-orang yang memiliki kemampuan serta keahlian sebagai motor penggerak yang pasti diber tanggungjawab mewujudkan hal tersebut. Sehingga peranan masyarakat peranan masyarakat

dibutuhkan untuk mendukung sumber daya manusia bisa didapatkan dan dimanfaatkan sebaik mungkin. Menurut Riniwati (2016:1) mengatakan bahwa “manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi personil, tenaga kerja, karyawan atau pegawai”. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:6) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting dalam urusan mempermudah tercapainya tujuan dalam sebuah organisasi terutama di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh pemerintahan Desa pada setiap kegiatan yang bertujuan membangun perekonomian masyarakat desa serta meningkatkan kebutuhan masyarakat di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.

Peran masyarakat sangatlah penting, sebagai penunjang tercapai tujuan bersama di dalam Desa maupun pengembangan dalam sektor pembangunan. Sehingga hambatan tidak lagi ada atau hampir tidak ada dikarenakan kesepakatan yang di ambil merupakan mufakat bersama dalam desa, hal itu dapat memberikan percepatan pembangunan yang di inginkan serta kontribusi masyarakat sebagai bentuk kepedulian dalam mewujudkan kesejahteraan bersama di dalam sebuah Desa.

Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli yang mana kurangnya efektifitas masyarakat dalam mencapai tujuan bersama di dalam ruang lingkup Desa Menurut Riyadi (2002:138) menyatakan bahwa “peran dapat diartikan sebagai orientasi dan konsep dari bagian yang dimainkan oleh suatu pihak dalam oposisi sosial. Menurut Riyadi (2002:138) menyatakan bahwa “peran dapat diartikan sebagai orientasi dan konsep dari bagian yang dimainkan oleh suatu pihak dalam oposisi sosial. Dengan peran tersebut, sang pelaku baik itu individu maupun organisasi akan berperilaku sesuai harapan orang atau lingkungannya”. Berikut indikator peran yaitu:

Pertama, Adanya suatu kelompok-kelompok untuk menampung partisipasi masyarakat. Kelompok yang menampung hal tersebut adalah

pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli dalam perencanaan Pembangunan sumber daya manusia didalam Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli

Kedua, Kemampuan masyarakat terlibat dalam proses, pada proses perencanaan Pembangunan sumber daya manusia masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli diharapkan dapat berperan aktif dalam memberikan masukan,saran dalam bentuk aspirasi masyarakat serta ikut mengambil bagian dalam melakukan pekerjaan Pembangunan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.

Ketiga, Adanya kegiatan masyarakat untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Penyampaian kesepakatan dalam mengambil keputusan masyarakat harus mempertimbangkan segala sesuatu yang menjadi hambatan kedepan untuk meminimalisir hal tersebut, masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli diharapkan mampu menyamakan pendapat dalam pengambilan keputusan sehingga perencanaan pembangunan dapat tercapai tanpa ada masalah-masalah yang timbul, yang dapat menghambat kegiatan pembangunan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli dapat berjalan. Berbagai hambatan-hambatan yang dialami dalam perencanaan tersebut salah satunya keterbatasan kemampuan sumber daya manusia (Perangkat Desa) dalam mengelolah dan mengimplementasikan kemampuan yang dimiliki seperti pelayanan publik dalam urusan administrasi yang dibutuhkan oleh setiap masyarakat.

Table 1.1 Usulan Masyarakat Desa

No	Usulan Masyarakat	Tahun	Terealisasi	Tidak Terealisasi
1	Meningkatkan kinerja Perangkat Desa (Operasional Desa)	2023	√	
2	Meningkatkan Pelayanan Masyarakat	2023	√	
3	Pelatihan/bimtek atau pengenalan teknologi bagi masyarakat	2023	√	

4	Penguatan ketahanan pangan di Desa		√	
5	Peningkatan jamban		√	
6	Penyuluhan dan pelatihan bidang Kesehatan		√	

Di sandingkan dengan peran masyarakat dan indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibauan (2017 :258) maka dapat dianalisis beberapa fenomena masalah yaitu :

1. Pertama pengadaan, meliputi kegiatan atau proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas. Pada kenyataanya peran masyarakat sangat minim dalam perencanaan pemerintahan Desa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.
2. Kedua pengembangan, merupakan proses peningkatan keterampilan maupun pengetahuan karyawan yang diadakan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam peningkatan keterampilan maupun pengetahuan bagi pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli tidak adanya suatu kelompok masyarakat yang ada didalam Desa terlibat dalam memediasi pemerintahan Desa untuk bisa mengembangkan serta meningkatkan kinerjanya.
3. Ketiga kompensasi, yaitu imbalan jasa yang diterima karyawan atas hasil pekerjaannya prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Imbalan jasa atas kinerja pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli Masyarakat tidak pernah berperan dalam membahas seberapa besar pengasilan perangkat Desa disebabkan dalam aturan telah ditetapkan seberapa besar penghasilan tetap perangkat Desa Dahana Tabaloho kota gunungsitoli, yang membuat peran masyarakat pada pemberian kompensasi bagi pemerintahan Desa tidak ada.
4. Keempat pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap produktif. Peran masyarakat contohnya dalam

menghadiri kegiatan bimtek dan pelatihan pemerintahan Desa, tidak adanya partisipasi masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli untuk menyaksikan secara langsung dan atau ikut terlibat pada kegiatan tersebut.

5. Kelima Kedisiplinan, adalah keinginan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku. Peran masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli terkadang tidak hadir maupun sering terlambat datang dalam menghadiri sebuah forum pertemuan Musyawarah Desa yang telah dijadwalkan sekalipun hal itu sangat penting.
6. Keenam Pemberhentian (*separation*), adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Peran masyarakat dalam menilai kinerja pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli yang tidak efektif untuk diberhentikan tidak ada disebabkan rasa enggan dan memandang status hubungan kekeluargaan adalah hal paling utama dibandingkan kinerja

Berdasarkan uraian diatas bahwa peran masyarakat sumber daya manusia tidak ada sama sekali. Sehingga terlihat bahwa hasil perkerjaan dari perangkat desa tidak maksimal dan tidak sesuai Yang di harapkan oleh masyarakat.

Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Peran Masyarakat Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.**”

## **1.2 Fokus penelitian**

Fokus penelitian menurut Spardley dalam buku Sugiono (2019:275) menyatakan bahwa “fokus penelitian adalah domain Tunggal ataupun beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Sesuai dengan penelitian maka peneliti fokus penelitian yaitu pentingnya Peran masyarakat dalam meningkatkan kinerja pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan judul peneliti yang akan diteliti terkait dengan judul penelitian tentang “Peran Masyarakat dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli” meliputi.

1. Bagaimana peran masyarakat pada perencanaan sumber daya manusia dipemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli
2. Bagaimana faktor penghambat peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa dahana tabaloho kota gunungsitoli
3. Bagaimana strategi meningkatkan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabahaloho Kota Gunungsitoli.

### **1.4 Tujuan penelitian**

1. Untuk Mengetahui peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia dipemerintahan desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli
2. Untuk mengetahui faktor penghambat peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahn desa dahana tabaloho kota gunungsitoli
3. Untuk mengetahui strategi peningkan peran masyarakat dalam sumber daya manusia

### **1.5 Kegunaan Hasil Penelitian**

1. Bagi peneliti mampu memberikan pengalaman belajar dan kesempatan memperluas wawasan pemikiran dalam peranan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi
2. Bagi peneliti diharapkan dapat memberikan penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Universitas Nias serta dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain, pada objek penelitian yang sama .

3. Bagi lokasi penelitian, Menjadi bahan dalam meningkatkan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli mejadi lebih aktif dan peduli terhadap peningkatan dan pembangunan Desa
4. Bagi peneliti lanjutan, Hasil dari penelaah ini, diharapkan menjadi media informasi, referensi bacaan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian dengan topik sejenis terkait Peran masyarakat Desa dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Peran**

##### **2.1.1 Pengertian Peran**

Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan atau status seseorang yang telah melaksanakan hak dan kewajiban, berarti telah menjalankan suatu peran. Peran menurut pendapat Soekanto (2009:212-213) mengemukakan bahwa “peranan adalah proses dinamis kedudukan (status)”. Dimana seseorang yang mempunyai kedudukan sosial dalam sebuah wilayah merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam membantu mencapai tujuan terhadap apa yang direncanakan.

Peran diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Sedangkan peran merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa. Hal peran dalam masyarakat untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri dalam melakukan aktivitas sebagai bentuk tanggungjawab kepada masyarakat itu sendiri, sehingga orang-orang yang ada didalamnya bisa memanfaatkan kemampuan yang ada secara tersusun dengan baik dan menyelesaikan segala pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang maksimal.

Peran masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli terhadap tingkat kinerja pemerintahan Desa yang masih jauh dari kata baik, sangatlah berpengaruh terhadap peningkatan pembangunan Desa. Pada pemerintahan Desa Dahana Tabaloho masih banyak terdapat kelemahan yang harus diperbaiki yang menyebabkan pelaksanaan dan penyelenggaraan pemerintahan Desa yang baik kurang efektif dalam meningkatkan pembangunan dan taraf hidup masyarakat yang ada dalam Desa. Berbagai masalah yang timbul dikarenakan kurangnya pemahaman dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-

masing perangkat Desa pada jabatan yang mereka pegang dalam menyelesaikan tugas pada pekerjaan yang diberikan sesuai dengan fungsi jabatan yang mereka pegang serta dalam pelayanan administrasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh sebab itu peran masyarakat sangat dibutuhkan dalam membantu memperbaiki sumber daya manusia pada pemerintahan Desa dalam memberikan usulan-usulan yang dapat membangun dan meningkatkan kualitas perangkat Desa terhadap perangkat Desa. Peran masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli masih terlihat pasif dan enggan memberikan masukan terhadap kinerja pemerintahan Desa terutama pada perangkat Desa Dahana Tabaloho dikarenakan masih memiliki hubungan keluarga yang pada akhirnya tidak ada partisipasi yang tersampaikan kepada pemerintahan Desa yang dilakukan oleh masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.

Peran menurut pendapat Merton (dalam Raho 2007:67) adalah sebagai tingkah laku yang diharapkan masyarakat. Setiap orang yang hidup di tengah masyarakat memiliki peran sosial yang sesuai status sosialnya. Hal ini berarti seseorang telah menjalankan hak dan kewajibannya sesuai kedudukannya didalam bermasyarakat sehingga menciptakan kemajuan serta memupuk kerja sama yang baik antara masyarakat yang ada didalamnya.

Peran dalam masyarakat ini juga berpengaruh kepada kepala desa sebagai pimpinan tertinggi sebagai penanggung jawab terselenggaranya rumah tangga yang sejahtera didalam Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli. Sehingga setiap masukan dari pada masyarakat merupakan pekerjaan dari kepala Desa dalam mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan setiap kendala yang dihadapi masyarakat sebagai bentuk tanggungjawab yang telah dipercayakan kepadanya.

Selain itu tujuan dari perencanaan <sup>7</sup> manajemen sumber daya manusia, Menurut Yusuf (2015:35) mengatakan bahwa “perencanaan sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-

orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

#### 1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Pada kajian teoritis diatas dapat disimpulkan perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting didalam sebuah desa, terutama di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli yang dimana memiliki fungsi yang sangat penting dalam menyelenggarakan pemerintahan Desa yang mampu memberikan kontribusi bagi masyarakat Desa.

Untuk mencapai tujuan dari pada perencanaan sumber daya manusia dibutuhkan peran masyarakat. Pengertian <sup>8</sup>peran masyarakat adalah keikutsertaan individu, keluarga dan kelompok masyarakat dalam setia menggerakkan upaya kesehatan yang juga merupakan tanggungjawab kesehatan sendiri, keluarga dan masyarakat.

Menurut Aprillia (2019 :196) mengatakan bahwa “peran masyarakat merupakan partisipasi keikutsertaan seseorang atau anggota masyarakat dalam suatu kegiatan”, dari pengertian tersebut

dapat disimpulkan peran masyarakat merupakan keterlibatan seseorang dalam melakukan serta bertindak dengan tujuan bersama. Masyarakat merupakan sekumpulan orang-orang yang berada dan menetap didalam sebuah wilayah dan memiliki status kedudukan sosial dalam mewujudkan serta meningkatkan taraf hidupnya. Dikatakan masyarakat dikarenakan keberadaanya lebih dari satu orang yang berada didalam wilayah tersebut. Peran masyarakat adalah keikutsertaan individu, keluarga dan kelompok masyarakat dalam setiap menggerakkan upaya kesehatan yang juga merupakan tanggung jawab kesehatan diri, keluarga, dan masyarakat.

Peran masyarakat sangat penting dikarenakan segala sesuatu yang akan direncanakan dalam sebuah desa. Menurut Veitzal Rivai (2004: 148) mengatakan bahwa “peran diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan seseorang dalam posisi tertentu”. Dalam bermasyarakat kepedulian akan kepentingan dalam berjalanya proses pembangunan peranan masyarakat merupakan peranan yang dapat mengubah pola pikir yang minim menjadi maksimal serta memperbaiki kedudukan sosial menjadi maju. Partisipasi dimaksud ditengah-tengah masyarakat merupakan bagian dari masyarakat sebagai peranan untuk ikut terlibat dalam penyelenggaraan desa yang lebih maju.

### 2.1.2 Indikator Peran

Menurut Mintzberg dalam buku yang di tulis oleh Siswanto dan Miftah Thoha dalam Lazarus sinaga (2018), ada tiga peran yang dilakukan pemimpin dalam organisasi yaitu:

1. Peran Antar pribadi (*Interpersonal Role*), dalam peranan antar pribadi, atasan harus bertindak sebagai tokoh, sebagai pemimpin dan sebagai penghubung agar organisasi yang dikelolanya berjalan dengan lancar. Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan yang merupakan perincian lebih lanjut dari peranan antarpribadi ini. Tiga peranan ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. Peran sebagai tokoh (*Figurehead*), yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
  - b. Peran sebagai pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini atasan bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantaranya pemimpin, memotifasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
  - c. Peran sebagai pejabat perantara (*Liaison Manager*), disini atasan melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang yang berada diluar organisasinya, untuk mendapatkan informasi.
2. Peran Yang Berhubungan Dengan Informasi (*Informational Role*), peranan interpersonal diatas meletakkan atasan pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Peranan interpersonal diatas Mintzberg merancang peranan kedua yakni yang berhubungan dengan informasi ini. Peranan itu terdiri dari peranan-peranan sebagai berikut:
- a. Peran pemantau (*Monitor*), peranan ini mengidentifikasi seorang atasan sebagai penerima dan mengumpulkan informasi. Adapun informasi yang diterima oleh atasan ini dapat dikelompokkan atas lima kategori berikut :
    1. Internal operations, yakni informasi mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan didalam organisasi, dan semua peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut.
    2. Peristiwa-peristiwa diluar organisasi (*external events*), informasi jenis ini diterima oleh atasan dari luar organisasi, misalnya informasi dari langganan, hubungan-hubungan pribadi, pesaing- pesaing, asosiasi-asosiasi dan semua informasi mengenai perubahan atau perkembangan ekonomi, politik, dan teknologi.yang semuanya itu amat bermanfaat bagi organisasi.

3. Informasi dari hasil analisis, semua analisis dan laporan mengenai berbagai isu yang berasal dari bermacam-macam sumber sangat bermanfaat bagi atasan untuk diketahui.
4. Buah pikiran dan kecenderungan, atasan memerlukan suatu sasaran untuk mengembangkan suatu pengertian atas kecenderungan-kecenderungan yang tumbuh dalam masyarakat, dan mempelajari tentang ide-ide atau buah pikiran yang baru.
5. Tekanan-tekanan, atasan perlu juga mengetahui informasi yang ditimbulkan dari tekanan-tekanan dari pihak-pihak tertentu.
  - b. Sebagai diseminator, peranan ini melibatkan atasan untuk menagani proses transmisi dari informasi-informasi kedalam organisasi yang dipimpinnya.
  - c. Sebagai juru bicara (*Spokesman*), peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya.

### 2.1.3 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Menurut Sutrisno (2017:3) mengatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan satu-satunya yang memiliki, akal, perasaan, keinginan, keterampilan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, h 8) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu. Dalam

Kerangka Nasional Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas Pemerintah dalam Rangka Mendukung Desentralisasi, Kebijakan Menteri Dalam Negeri dan Kepala Bappenas, Tahun 2002 disebutkan bahwa pengembangan dan peningkatan kapasitas meliputi tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkat sistem, yaitu kerangka peraturan dan kebijakan-kebijakan yang mendukung atau membatasi pencapaian tujuan-tujuan kebijakan tertentu.
2. Tingkat kelembagaan atau entitas, yaitu struktur organisasi, proses-proses pengambilan keputusan dalam organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan-hubungan dan jaringan antar organisasi.
3. Tingkat individu, yaitu tingkat keterampilan, kualifikasi, pengetahuan/ wawasan, sikap (attitude), etika dan motivasi individu yang bekerja dalam suatu organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia dalam kondisi selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka Panjang organisasi.

Menurut Suwanto dan Donni Juni Priansa (2014 : 44) menyatakan bahwa “Perencanaan sumber daya merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan.

Menurut Fautino Cordoso Gomes (2011 : 450) mengemukakan bahwa “perencanaan sumber daya manusia adalah Langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna

menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat”.

Dari keterangan diatas dapat dinyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses analisis dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengelolaan guna menempatkan pegawai.

Perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli merupakan langkah dan tindakan yang baik apa bila hal tersebut dapat terwujud dalam menempatkan sumber daya manusia di pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli. Perencanaan sumber daya manusia pemerintahan Desa sangat berpengaruh dalam mencapai keberhasilan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli untuk menyelenggarakan pemerintahan Desa.

#### **2.1.4 Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2007; 257-259) yaitu :

1. Pengadaan harus dilakukan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diantaranya penarikan dan seleksi
2. Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.
3. Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4. Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan (maintenance) perlu direncanakan dengan baik supaya Labor Turnover relatif rendah, diantaranya program kesejahteraan.
5. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Diantaranya yaitu peraturan dan sanksi hukum.
6. Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian harus direncanakan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam, diantaranya yaitu pensiun dan dipecat.

#### **2.1.5 Pemerintahan Desa**

UU Nomor 6 tahun 2014 memberikan pengertian tentang, Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam Permendagri Nomor 18 Tahun 2018 menyebutkan bahwa "Pemerintah Desa adalah Kepala Desa disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Desa.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Desa dibantu oleh perangkat desa. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Desa berwenang :

1. Memimpin penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Perwakilan Desa (BPD).
2. Mengajukan rancangan peraturan desa.
3. Menetapkan peraturan Desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD.
4. Menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDesa) untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD.
5. Membina kehidupan masyarakat Desa.
6. Membina perekonomian Desa.
7. Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif.
8. Mewakili Desanya di dalam dan di luar pengadilan dan dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakili sesuai dengan peraturan perundang undangan.
9. Melaksanakan wewenang lain sesuai dengan peraturan perundang undangan.
10. Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan UUD 1945 serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Masyarakat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli mengharapkan segala partisipasi yang diberikan, kepala Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli mampu mengambil Tindakan serta menanggapi hal tersebut secara serius untuk dapat melakukan pembenahan dan pembinaan kepada perangkat Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli untuk mampu bekerja sesuai dengan tanggungjawab pada masing-masing bidang pekerjaannya dalam pemerintahan Desa

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka peneliti akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai bahan perbandingan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain.

2.3 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Rizky Trisna Firman Haqiqi	2017	Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pt Permata Bahari Malindonesia	Hasil analisis menunjukkan rata-rata variabel pengembangan sumber daya manusia (kebutuhan pendidikan, pelatihan peserta pendidikan, materi, dan metode) dalam kategori sangat baik (skor 165). Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan dengan programprogram berupa pendidikan, pelatihan dan diharapkan mampu menjadikan kualitas karyawan lebih tinggi dan mampu melaksanakan tugas

				dengan lebih baik lagi. 10
2	Ritta Setiyati, Elok Hemawati	2019	Pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi	Hasil analisis menunjukkan rata-rata variabel pengembangan sumber daya manusia (kebutuhan pendidikan, pelatihan peserta pendidikan, materi, dan metode) dalam kategori sangat baik (skor 165). Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan dengan programprogram berupa pendidikan, pelatihan dan diharapkan mampu menjadikan kualitas karyawan lebih tinggi dan mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik lagi.
3	Harits Hafid1 , Yasin Sugiaro	15 2020	Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan	Perencanaan pengembangan sumber daya manusia di kementerian ketenagakerjaan dimulai dari analisis

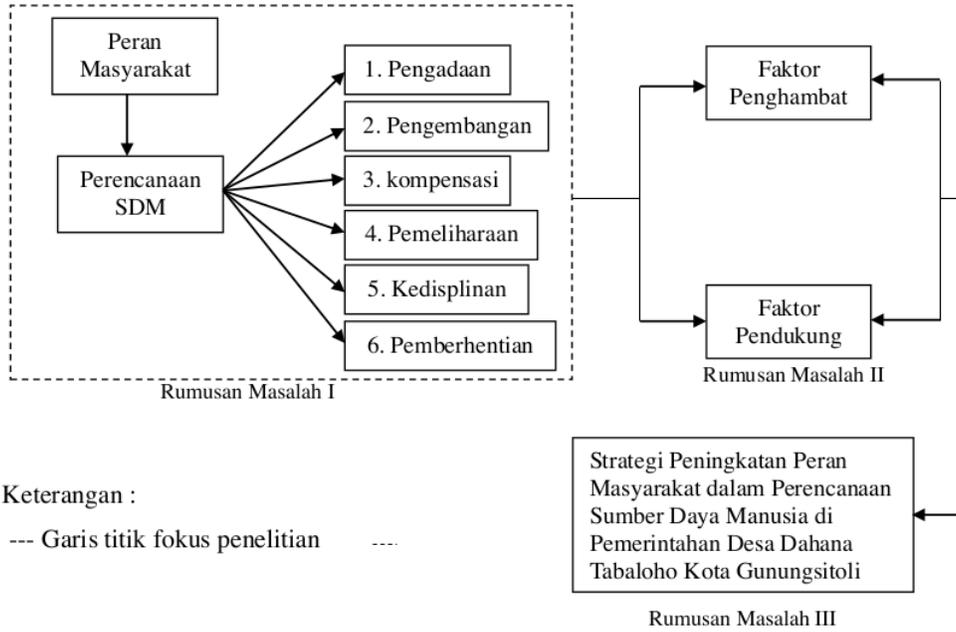
			<p>Kualitas Kerja Untuk Menghadapi Persaingan Tenaga Kerja Asing</p>	<p>kebutuhan, menentukan jenis pengembangan atau pelatihan (Diklat dan Beasiswa), menentukan pegawai atau peserta yang akan mengikuti pengembangan atau pelatihan, mengumpulkan dokumen syarat administrasi, dan mengikuti kegiatan. Perencanaan pengembangan dilakukan untuk mencapai dua tujuanyaitu tujuan internal dan tujuan eksternal.</p>
4	Mia Septia Ningrumdkk.	2022	<p>Pemberdayaan masyarakat melalui kelompok tani dalam meningkatkan pendapatan petani padi (studi pada kelompok mekar tani di kelurahan Babakan Kalangsari</p>	<p>Perencanaan pengembangan sumber daya manusia di kementerian ketenagakerjaan dimulai dari analisis kebutuhan, menentukan jenis pengembangan atau pelatihan (Diklat dan Beasiswa),</p>

			kecamatan Cipedes kota Tasikmalaya	<p>15</p> <p>menentukan pegawai atau peserta yang akan mengikuti pengembangan atau pelatihan, mengumpulkan dokumen syarat administrasi, dan mengikuti kegiatan. Perencanaan pengembangan dilakukan untuk mencapai dua tujuan yaitu tujuan internal dan tujuan eksternal.</p>
5	Onius Wakerkwa	2016	Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Pembangunan Masyarakat Di Desa Umbanume Kecamatan Pirime Kabupaten Lanny Jaya	<p>1. Tingkat pendidikan formal responden menunjukkan pada kategori yang masih rendah dimana sebanyak 46% masih berpendidikan rendah dan 38% berpendidikan sedang dan hanya 6% saja yang dapat dikategorikan berpendidikan tinggi. Dengan demikian masyarakat di desa Umbanume ini masih</p>

				<p>berpendidikan rendah.</p> <p>2. Tingkat pendapatan responden dapat dikatakan masih rendah sampai sedang, yakni sebanyak 40% responden berpenghasilan rendah dan 46% berpenghasilan sedang dan sisanya 14% saja yang berpenghasilan tinggi. Dengan demikian tingkat partisipasi masyarakat Desa Umbanume masih pada tingkat yang rendah sampai sedang.</p> <p>3. Masyarakat yang mempunyai pendidikan nonformal tingkat partisipasi mereka lebih baik dari mereka yang hanya mempunyai pendidikan formal saja.</p> <p>4. Sumber Daya Manusia (SDM) mempengaruhi partisipasi masyarakat di desa Umbanume, artinya makin tinggi</p>
--	--	--	--	---

				pendidikan seseorang maka makin tinggi pula tingkat partisipasi.
<b>6</b>	Augi Satria , Titik Rosnani	<b>2021</b>	Pemberdayaan SDM Aparatur Pemerintahan Desa	Meningkatkan kapasitas dan pemberdayaan aparatur desa merupakan suatu upaya untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Namun pada kenyataannya banyak faktor yang dapat mempengaruhi kapasitas aparatur desa dalam melaksanakan tugasnya, seperti minimnya sumber akses informasi dan komunikasi. Banyak aparatur desa yang tidak diberikan informasi yang baik dan benar terkait pengelolaan manajemen desa.

### 2.3 Kerangka Berpikir



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Penelitian Kualitatif**

Menurut Creswell & Guetterman (2018, hlm. 46) juga menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang membuat penelitiannya sangat tergantung pada informasi dari objek atau partisipan pada ruang lingkup yang luas, pertanyaan yang bersifat umum, pengumpulan data sebagian besar dari teks atau kata-kata partisipan, dan menjelaskan serta melakukan analisis terhadap teks yang dikumpulkan secara subjektif.

Dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dimana penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif.

### **3.2 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2019:38), “variabel penelitian” adalah “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”.

3.2 Tabel Variabel Penelitian dan Indikator

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Menurut Yusuf (2016 :42) mengatakan Bahwa “Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama yang harus dilaksanakan	Menurut hasibuan (2017:258) mengatakan bahwa indikator perencanaan SDM adalah sebagai berikut :  1. Pengadaan

dalam organisasi untuk menduduki berbagai kedudukan jabatan dan pekerjaan yang tepat.	2. Pengembangan 3. kompensasi 4. kedisiplinan 5. pemberhentian
---	---

### 3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Menurut Hamid Darmadi (2011:52) mengemukakan bahwa “lokasi penelitian adalah tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung” sedangkan menurut Wiratna Sujarweni (2014:73) menyatakan bahwa “lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian itu dilakukan. Lokasi penelitian adalah tempat atau objek untuk diadakan suatu penelitian”. Lokasi penelitian di Desa Dahadano Tabaloho Kota Gunungsitoli, Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan.

Tabel 3.3 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No.	Kegiatan	Jadwal																							
		April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Kegiatan Proposal Sikripsi	■	■	■	■																				
2	Konsultasi kepada Dosen Pembimbing			■	■	■	■	■																	
3	Pendaftaran Seminar Proposal Sikripsi									■	■														
4	Pengumpulan Data										■	■	■	■											
5	Penulisan Naskah Sikripsi													■	■	■	■								
6	Konsultasi kepada Dosen Pembimbing													■	■	■	■								
7	Penulisan dan Penyempurnaan Sikripsi																	■	■	■	■				
8	Ujian Sikripsi																				■	■	■		

### 3.4 Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait data yang digunakan dalam penelitian ini mengunakan dua jenis sumber data yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Menurut et al (2006) dalam buku “Research Methods for Business Students” mengatakan bahwa “data primer adalah data yang dikumpulkan secara khusus untuk tujuan penelitian tertentu. Data ini bisa melibatkan pengumpulan langsung dari sumbernya, seperti wawancara langsung dengan responden atau observasi langsung terhadap fenomena yang sedang diteliti. Penelitian ini menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informasi mengenai topik penelitian sebagai data primer yang dilakukan dengan sebagian perangkat Desa, mamsyarakat dan kepala Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli.

Table 3.4 Sumber data

No	Nama Informan	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	ELPITER HAREFA	Kepala Desa	SMA
2	WARTINI NINGSIH ZEBUA	Sekretaris Desa	S1
3	OKTAVIANUS HAREFA	Kasi Pemerintahan	S1
4	VIKTOR YAMAMONI HAREFA	Kasi Pelayanan	S1
5	FERDINAN HAREFA	Kaur Keuangan	S1
6	SALOMO ELRIS U. HAREFA	Kaur Perencanaan	S1
7	DESERIANUS HULU	Kaur Tata Usaha & Umum	D3
8	SYAH AMAN HAREFA	Kepala Dusun I	SMA
9	FANOLO HAREFA	Kepala Dusun II	SMA
10	Yolan Halawa	Masyarakat	SMA
11		Masyarakat	
12		Masyarakat	

2. Data Sekunder  
Menurut Sugiyono (2018:456) mengemukakan bahwa “data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari suatu instansi dalam bentuk yang telah disusun maupun diolah, dapat berupa tabel atau laporan, seperti sejarah suatu instansi, struktur organisasi, serta pembagian fungsi dan tugas masing-masing bidang.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian kualitatif menurut sugiyono (2016:305) mengatakan bahwa “instrument penelitian merupakan penelitian itu sendiri. hal ini berarti seorang peneliti menjadi alat untuk merekam informasi selama berlangsungnya penelitian. peneliti langsung terjun kelapangan untuk mencari serta mengumpulkan data yang di perlukan pada penelitian”. Oleh karena itu instrumen dalam penelitian ini yaitu peneliti sendiri yang merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data dan kemudian menjadi pelapor atas hasil penelitiannya. memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan data atas semuanya.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2018) terdiri atas observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara Menurut Sugiono (2018) wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit atau kecil. Wawancara merupakan sesi tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti yang dilaksanakan secara tatap muka dengan masyarakat Desa, perangkat Desa dan Kepala Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur. Ada dua jenis teknik yang relevan dalam memperoleh data melalui metode wawancara yakni:

1) *Purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel yang dilakukan dengan sengaja dan berdasarkan kriteria tertentu (Creswell, 2015). Dalam penelitian ini penggunaan purposive sampling dapat melibatkan pemilihan informan yang memiliki pengetahuan atau pengalaman khusus terkait peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahan desa. Contoh kriteria dapat mencakup partisipasi aktif dalam kegiatan desa atau pengalaman panjang sebagai anggota pemerintahan desa. Berikut tabel informan penelitian awal:

No	Nama Informan	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Elpiter Harefa	Kepala Desa	SMA
2	Wartini Ningsih Zebua	Sekretaris Desa	S1
3	Oktavianus Harefa	Kasi Pemerintahan	S1
4	Viktor Yamamoni Harefa	Kasi Pelayanan	S1
5	Ferdinan Harefa	Kaur Keuangan	S1
6	Salomo Elris U. Harefa	Kaur Perencanaan	S1
7	Deserianus Hulu	Kaur Tata Usaha & Umum	D3
8	Syah Aman Harefa	Kepala Dusun I	SMA
9	Fanolo Harefa	Kepala Dusun II	SMA

10	Yolan Halawa	Masyarakat	SMA
----	--------------	------------	-----

2) *Snowball sampling* adalah teknik di mana informan awal memberikan referensi atau merekomendasikan informan lain yang mungkin relevan untuk penelitian (Sugiyono, 2017: 218-219). Dalam konteks penelitian Anda, snowball sampling dapat digunakan untuk mencari informan tambahan yang memiliki wawasan unik atau pandangan yang berbeda tentang peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia pemerintahan desa. Informan awal dapat memberikan kontak atau merekomendasikan orang lain yang dianggap memiliki kontribusi berharga untuk penelitian. Berikut tabel daftar informan penelitian tambahan dalam penelitian ini:

No	Nama Informan	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1		Masyarakat	
2		Masyarakat	
3		Masyarakat	
4		Masyarakat	

Kaitan antara metode wawancara, purposive sampling, dan snowball sampling terletak pada pengembangan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahan desa. Wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan insight langsung dari informan, sementara purposive sampling dan snowball sampling membantu memilih informan yang paling relevan dan mendalam.

Dengan menggunakan metode ini secara bersama-sama, penelitian ini dapat mengumpulkan data yang kaya dan bervariasi, mencakup perspektif yang beragam dari anggota masyarakat Desa Dahana Tabaloho, serta memastikan keberlanjutan dan kedalaman informasi yang diperoleh melalui rekomendasi dari informan awal.

12

b. Dokumentasi

Menurut Sugiono (2018) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumentasi, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi ini merekam semua hasil wawancara dan keterangan yang diberikan oleh informan peneliti langsung data ke objek penelitian dengan melakukan pengamatan terhadap kondisi nyata yang ada pada Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli

c. Observasi

Salah satu teknik yang dapat dilakukan untuk mengetahui atau menyelidiki tingkah laku non verbal yakni dengan menggunakan teknik observasi. Menurut Sugiono (2018:229) mengatakan bahwa “observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung dilapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya mengenai peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya pemerintahan Desa Dahana Tabaloho.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Sugiono (2018 :282) mengatakan bahwa “analisis data adalah proses mencari dan Menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan dilapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman (1992 :16) menurut keduanya proses analisis data kualitatif dilakukan dengan tiga tahapan yaitu :

a. Reduksi data

Tahap pertama dalam menganalisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah reduksi data atau reduction. Tahap reduksi data adalah tahap mereduksi atau menyederhanakan data agar bisa sesuai dengan kebutuhan dan tentunya mudah untuk didapatkan informasi. Data yang didapatkan dari hasil wawancara, survei kepuasan pelanggan, pengamatan langsung lapangan, dan sebagainya tentunya memiliki bentuk yang kompleks. Semua data yang sudah didapatkan kemudian dikelompokkan dari data yang sangat penting, kurang penting dan tidak penting. Data yang masuk dalam kelompok data yang tidak penting kemudian aman untuk dibuang atau tidak digunakan. Sehingga data yang tersisa data penting dan data yang kurang penting. Kemudian data ini lebih sederhana, sesuai dengan kebutuhan penelitian dan dianggap mampu mewakili semua data yang sudah didapatkan. Sehingga lebih mudah untuk diproses ketahap yang sudah didapatkan selanjutnya agar menjadi informasi yang bulat, jelas, dan menjawab suatu permasalahan.

b. Penyajian Data

Dalam macam-macam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman, setelah menyelesaikan tahap reduksi maka masuk ketahap penyajian data. Sesuai dengan namanya, pada tahap ini peneliti bisa menyajikan data yang sudah reduksi atau disederhanakan ditahap selanjutnya. Bentuk penyajian data kemudian beragam biasanya disajikan dalam bentuk grafik, chart, pictogram dan bentuk lainnya. Sehingga Kumpulan data tersebut bisa lebih mudah disampaikan kepada orang lain. Selain itu juga mengandung informasi yang jelas dan pembaca bisa dengan mudah mendapatkan informasi tersebut. Proses penyajian data diperlukan dalam analisis data kualitatif untuk bisa menyajikan atau menampilkan data dengan rapi, sistematis, tersusun dengan pola hubungan tertentu, terorganisir dan

sebagainya. Sehingga data ini tidak lagi berupa data tentang akan tetapi sudah menyajikan suatu informasi

c. Penarikan Kesimpulan

Tahap selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan atau conclusion drawing sehingga data yang disusun dan dikelompokkan kemudian disajikan dengan suatu teknik atau pola bisa ditarik kesimpulan. Kesimpulan ini menjadi informasi yang bisa dijadikan dalam laporan penelitian dan ditempatkan dibagian penutup yakni pada bagian kesimpulan, sehingga para pembaca laporan penelitian bisa menemukan kesimpulan tersebut. Proses menarik kesimpulan baru bisa melakukan ketika semua data yang variatif bisa teranak, disusun, ditampilkan dengan media tertentu, baru kemudian bisa dipahami dengan mudah.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum

#### 4.1.1 Sejarah Kantor Pemerintah Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli

Desa Dahana Tabaloho berada di kecamatan Gunungsitoli di bawah naungan Pemerintah Kota Gunungsitoli. Desa Dahana Tabloho terdiri dari dua dusun. Sejarah desa Dahan Tabloho tidak terlepas dari sejarah terbentuknya Kota Gunungsitoli, karena awal pembentukan desa ini menjadi penyebaran terbentuknya Kota Gunungsitoli yang didirikan oleh tiga tokoh atau *Sitolu Tua* yakni Harefa, Telaumbanua dan Zebua. Tiga tokoh tersebut yang akhirnya menjadi marga bagi keturunannya.

Sebelum terbentuk Desa Dahana Tabaloho, masyarakat desa pada awalnya menempati daerah Gomo sihaya-haya, setelah daerah tersebut semakin padat maka *Tua* Harefa yang juga dikenal dengan sebutan *Tuada Laowo* melakukan perluasan wilayah. Awalnya beliau berhenti di Desa Onozitoli Kecamatan Gido lalu pindah ke Hilimbelu Tabaloho dan terakhir yakni di Desa Dahana Tabaloho. Sewaktu *Tua* Harefa tiba di Desa Dahana, yang pada awalnya merupakan hutan belantara yang memiliki banyak pohon dengan dahan dan rantingnya yang sangat banyak. Diantara tanaman-tanaman yang ada di hutan terdapat satu pohon yang sangat besar dan subur yang memiliki keunikan ranting, maka *Tua* Harefa memotong salah satu ranting pohon yang indah itu, lalu kemudian menamakan tempat tersebut dengan nama Desa Dahana Tabaloho yang memiliki makna sebagai suatu tempat yang subur dan kebersamaan yang indah.

Desa Dahana Tabaloho yang didirikan *Tuada Laowo* merupakan pemukiman tertua di sekitar daerah Gunungsitoli yang mempunyai peninggalan sejarah masa lalu yang unik dengan berbagai benda budaya yang bersejarah berupa sepasang Batu Megalith (*Gowe Zatua*) yang tingginya sekitar 3 meter, serta adanya peninggalan rumah adat yang

tingginya sekitar 25 meter, namun dikarenakan usia yang sudah lama telah rusak.

Mayorita masyarakat Desa Dahana Tabaloho sehari-harinya bekerja sebagai petani, wiraswasta, karyawan, pedagang, pengusaha, dan sebagian kecil sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jumlah penduduk Desa Dahana Tabaloho sebanyak 1.525 jiwa (laki-laki 790 jiwa dan perempuan sebanyak 735 jiwa). Saat ini Desa Dahana Tabloho dipimpin oleh ..... sebagai Kepala Desa terpilih periode 20XX-20XX. Adapun berikut struktur Pemerintah Desa Dahana Tabaloho yakni:

Gambar 4.1.1 SOTK Pemerintah Desa Dahana Tabaloho



Sumber: SOTK Pemerintah Desa Dahana Tabaloho, 2023

## 4.2. Hasil dan Pembahasan

### 4.2.1. Peran Masyarakat Pada Perencanaan Sumber Daya Manusia di Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli

Peran masyarakat sangat penting dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahan desa karena berbagai alasan yang fundamental. Pertama, masyarakat adalah pemangku kepentingan utama dalam konteks

desa, karena mereka yang akan merasakan dampak langsung dari kebijakan dan program yang dibuat oleh pemerintah desa. Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi mereka dapat diakomodasi dengan baik dalam program-program pembangunan (Cahyono, H., & Mufidayati, K., 2021).

Partisipasi masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia memungkinkan pemerintah desa untuk mendapatkan masukan dan umpan balik yang berharga. Masyarakat memiliki pemahaman mendalam tentang masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kehidupan sehari-hari dan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pemerintah dalam menentukan prioritas dan mengambil keputusan yang lebih bijaksana.

Menurut Sudianing, N. K., & Ardana, D. M. J. (2022) melibatkan masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia dapat membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap pembangunan desa. Ini akan mendorong partisipasi aktif dalam program-program yang telah disusun, memastikan pelaksanaan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) memegang peran yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan berkelanjutan. Pertama-tama, masyarakat memiliki tanggung jawab untuk memberikan masukan dan umpan balik terkait kebutuhan SDM di tingkat lokal maupun nasional. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan, serta pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan nyata dapat diidentifikasi dengan lebih akurat.

Selanjutnya, partisipasi masyarakat juga dapat membantu membangun kesadaran tentang pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia. Dengan demikian, masyarakat dapat berperan sebagai pendukung program-program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan lokal, memastikan bahwa angkatan kerja memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar kerja.

Selain itu, masyarakat dapat berperan dalam mendukung upaya diversifikasi ekonomi dengan menciptakan peluang kerja baru dan

mendukung inisiatif yang berfokus pada pengembangan usaha tertentu. Melalui kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat, perencanaan sumber daya manusia dapat diarahkan untuk menciptakan ekosistem ekonomi yang dinamis dan berdaya saing. Dengan memastikan akses yang setara terhadap pendidikan, kesehatan, dan layanan sosial lainnya, masyarakat dapat membantu menciptakan kondisi yang mendukung perkembangan dan produktivitas sumber daya manusia secara menyeluruh.

Peran masyarakat dalam perencanaan SDM tidak hanya mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga melibatkan dukungan terhadap pendidikan, pelatihan, diversifikasi ekonomi, dan kesejahteraan sosial. Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat menjadi kunci dalam menciptakan strategi perencanaan SDM yang holistik dan berkelanjutan (Ulum, M. C., & Anggaini, N. L. V., 2020).

Peran masyarakat sangat krusial dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Pemerintahan Desa. Masyarakat desa memiliki dampak langsung pada keberhasilan implementasi kebijakan SDM di tingkat lokal. Pertama-tama, melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan SDM dapat membantu pemerintah desa mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang spesifik dan mengarahkan upaya pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Masyarakat desa juga dapat berperan sebagai mitra dalam mendukung program-program pengembangan keterampilan dan pendidikan. Ini dapat mencakup mendukung pembentukan program pelatihan lokal, memfasilitasi akses masyarakat terhadap pendidikan, dan menciptakan kesadaran akan pentingnya peningkatan kualifikasi sumber daya manusia di tingkat desa.

Hal serupa dikuatkan dengan penelitian Amelia, A., et., al (2022) dalam penelitiannya yang menganalisis tentang keberhasilan program pengembangan suatu organisasi terletak pada peran sumber daya organisasi itu sendiri dari perencanaan dan implementasinya. Sehingga penelitiannya mengungkapkan bahwa peran serta masyarakat desa tidak

akan terlepas dalam keberhasilan pembangunan fisik dan non-fisik suatu program pemerintahan desa.

Dalam hal diversifikasi ekonomi di desa, partisipasi masyarakat kembali menjadi kunci. Masyarakat dapat terlibat dalam inisiatif pengembangan ekonomi lokal, seperti memfasilitasi usaha mikro dan kecil, mendukung pertanian lokal, atau menggagas proyek-proyek ekonomi kreatif yang dapat menciptakan lapangan kerja baru di desa.

Selain itu, dalam konteks pemerintahan desa, keterlibatan masyarakat juga relevan dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Dengan melibatkan masyarakat dalam perencanaan SDM, dapat dibangun sistem partisipatif yang memastikan bahwa kebijakan dan program yang diimplementasikan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat.

Teori Demokrasi Partisipatif (*Participatory Democracy*) oleh Carole Pateman dan Archon Fung (1970). Teori ini, menyampaikan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka secara langsung, termasuk perencanaan sumber daya manusia. Teori Demokrasi Partisipatif (*Participatory Democracy*) memiliki relevansi yang kuat dalam konteks perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) di tingkat desa. Konsep ini menekankan keterlibatan aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan. Pertama, teori ini mendorong inklusivitas dan keadilan dalam perencanaan, memastikan bahwa berbagai segmen masyarakat, termasuk yang paling rentan, memiliki suara dalam proses ini. Dengan demikian, kebijakan SDM yang dihasilkan menjadi lebih adil dan sesuai dengan kebutuhan beragam masyarakat desa.

Selain itu, partisipasi masyarakat membawa pemahaman mendalam tentang tantangan dan peluang di tingkat lokal. Masyarakat memiliki pengetahuan yang unik tentang kondisi desa mereka, dan partisipasi mereka membantu merumuskan kebijakan yang lebih cerdas dan berbasis bukti. Kemudian, partisipasi masyarakat menciptakan legitimasi bagi kebijakan pemerintah, karena masyarakat merasa terlibat dalam proses

perencanaan. Ini juga meningkatkan penerimaan dan dukungan untuk implementasi kebijakan, yang akhirnya meningkatkan efektivitasnya.

Selanjutnya, teori ini mendukung prinsip pembangunan berkelanjutan dengan melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Masyarakat dapat membantu mengidentifikasi solusi berkelanjutan untuk masalah SDM seperti pendidikan, kesehatan, dan pelatihan keterampilan. Terakhir, partisipasi masyarakat menciptakan transparansi dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan akuntabilitas. Masyarakat dapat memantau pelaksanaan kebijakan dan menilai efisiensi dan kesesuaian dengan kebutuhan mereka. Secara keseluruhan, teori demokrasi partisipatif memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih demokratis, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat dalam perencanaan SDM di tingkat desa. Ini memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan lebih relevan, efektif, dan berdampak positif bagi masyarakat desa secara keseluruhan.

Perencanaan SDM di tingkat pemerintahan desa memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Namun, di Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli, terlihat bahwa peran masyarakat dalam proses perencanaan SDM masih belum optimal. Observasi peneliti mengindikasikan bahwa keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan ini belum mencapai tingkat yang memadai.

Amartya Sen (1999) dengan teorinya *Good Governance* atau pemerintahan yang baik menyoroti pentingnya partisipasi publik dalam pengambilan keputusan pemerintah. Ia mengatakan bahwa pemerintahan yang baik melibatkan warga dalam proses pembuatan kebijakan dan pengelolaan sumber daya. Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia di desa, melibatkan masyarakat adalah salah satu unsur kunci dari pemerintahan yang baik.

Pentingnya melibatkan masyarakat dalam perencanaan SDM di tingkat desa tidak hanya sebatas formalitas, tetapi merupakan aspek kunci untuk menjamin keberlanjutan pembangunan. Masyarakat sebagai

pemangku kepentingan langsung harus diberikan ruang partisipasi yang cukup dalam merumuskan kebijakan terkait pengembangan SDM. Namun, dalam Desa Dahana Tabaloho, penelitian mencatat kurangnya mekanisme formal untuk menghimpun masukan dan aspirasi masyarakat terkait kebutuhan dan harapan mereka terhadap SDM.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak....., selaku salah seorang masyarakat Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli yang juga merupakan informan penelitian, menyampaikan:

*“Selama ini keseringan setiap musyawarah desa masyarakat secara keseluruhan tidak dilibatkan secara langsung, melainkan diwakilkan kepada BPD, Karang Taruna dan tokoh masyarakat lainnya sehingga pengambilan keputusan dibuat oleh orang-orang yang menghadiri musyawarah saja dan terkesan tidak dari keseluruhan pendapat masyarakat.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa, pelibatan aktif masyarakat dalam setiap musyawarah desa merupakan suatu hal yang seharusnya wajib dilaksanakan oleh Pemerintah Desa Dahana Tabaloho, sehingga keputusan merupakan keputusan bersama dan mampu diterima tanpa adanya gangguan atau kecemburuan sosial dari masyarakat yang merasa dirugikan apabila sudah diketahui dan di musyawarahkan bersama keseluruhan masyarakat.

Selain itu, pemahaman masyarakat tentang pentingnya perencanaan SDM mungkin masih perlu ditingkatkan. Upaya penyuluhan dan pendidikan masyarakat mengenai manfaat serta dampak positif dari perencanaan SDM dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kesadaran mereka. Dengan pemahaman yang lebih baik, masyarakat dapat lebih aktif berpartisipasi dalam proses perencanaan, memberikan kontribusi berharga, dan memastikan kebijakan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Hal ini disampaikan oleh Bapak.....selaku Sekretaris Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli dalam wawancaranya menyampaikan:

*“Kita dari pemerintah desa sudah memprogramkan beberapa jenis pelatihan dan bimtek kepada masyarakat yang sudah terealisasi, namun tidak semua kalangan masyarakat dapat tertampung untuk mengikutinya, mengingat anggaran dari RAB ADD yang tidak mencukupi dana untuk menampung semua masyarakat.”*

Berdasarkan informasi yang disampaikan di atas peneliti menyimpulkan meskipun pemerintah desa telah berupaya melaksanakan program pelatihan dan bimtek untuk meningkatkan keterampilan masyarakat, terdapat kendala dalam mencakup seluruh lapisan masyarakat. Keterbatasan anggaran dan RAB ADD menjadi hambatan utama yang membatasi partisipasi masyarakat dalam pelatihan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan strategi tambahan untuk memastikan inklusivitas program pelatihan dan bimtek, seperti mencari sumber dana tambahan atau mengoptimalkan alokasi anggaran yang ada.

Peran pemerintah Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli dalam memfasilitasi keterlibatan masyarakat juga merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan. Mekanisme partisipatif yang transparan dan inklusif harus didirikan untuk memberikan wadah bagi masyarakat dalam mengemukakan ide, kebutuhan, dan aspirasi mereka terkait perencanaan SDM. Dengan demikian, pemerintah desa dapat merumuskan kebijakan yang lebih akurat dan berkelanjutan.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan ..... Selaku Kepala Desa Dahana Tabaloho menyampaikan:

*“Disadari memang di satu sisi kita dari perangkat desa juga memiliki kendala terutama ini dalam memberikan pelayanan dan penjelasan maksimal kepada masyarakat, dimana kita sampaikan bahwa tingkat pemahaman dan pengetahuan dari perangkat desa berbeda-beda, ditambah*

*dengan kita disini beberapa perangkat desanya ada yang masih tamatan SMA.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menarik kesimpulan, Dengan menyadari kendala ini, dapat diidentifikasi bahwa perlu adanya upaya untuk meningkatkan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan perangkat desa agar pelayanan kepada masyarakat dapat lebih efektif dan merata sehingga peningkatan peran masyarakat dalam perencanaan SDM di Desa Dahana Tabaloho merupakan langkah penting menuju pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif.

Peningkatan keterlibatan masyarakat dapat dicapai melalui edukasi, penyuluhan, dan pembentukan mekanisme partisipatif yang efektif. Dengan melibatkan masyarakat secara aktif, pemerintah desa dapat memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan lebih responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat, menciptakan dampak positif yang lebih besar dalam pembangunan dan pemberdayaan sumber daya manusia.

#### **4.2.1.1. Pengadaan**

Pengadaan SDM, singkatan dari Sumber Daya Manusia, merujuk pada proses pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Hal ini melibatkan segala aspek yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan, hingga pengembangan karir. Proses pengadaan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkualitas, terampil, dan berkompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, pengadaan SDM juga melibatkan aspek manajemen kinerja, penggajian, kebijakan dan prosedur perusahaan, serta aspek hukum terkait ketenagakerjaan (Kusumaryoko, P., 2021).

Tujuan utama dari pengadaan SDM adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi dengan memastikan bahwa tenaga kerja yang ada dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan visi dan tujuan sebuah organisasi/perusahaan.

Pengadaan SDM di tingkat desa memiliki peran yang krusial dalam pembangunan lokal. Di tingkat ini, pengadaan SDM berkaitan dengan proses perekrutan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi manusia yang ada di komunitas setempat. Upaya untuk menciptakan SDM yang berkualitas di tingkat desa melibatkan beberapa langkah penting (Hamid, H., 2018).

Pertama, pemerintah desa atau lembaga terkait perlu melakukan identifikasi terhadap kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh masyarakat setempat. Hal ini dapat dilakukan melalui survei atau pendekatan partisipatif untuk mengetahui keterampilan, minat, dan potensi yang ada di desa tersebut.

Kemudian, perlu dilakukan upaya pemberdayaan melalui pelatihan, pendidikan non-formal, dan program pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan lokal. Misalnya, pelatihan pertanian, ketrampilan kerajinan, manajemen usaha kecil, dan pengembangan kewirausahaan. Hal ini akan meningkatkan kemampuan dan daya saing masyarakat desa dalam pasar kerja maupun dalam menjalankan usaha mereka sendiri.

Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan SDM. Ini termasuk akses terhadap layanan kesehatan yang baik, infrastruktur yang memadai, serta dukungan pendidikan yang merata dan berkualitas bagi anak-anak di desa. Keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan juga diperlukan untuk mendorong partisipasi yang lebih luas dalam pengembangan SDM. Pendekatan ini dapat menciptakan rasa memiliki terhadap perkembangan desa dan memotivasi masyarakat untuk berkontribusi secara aktif dalam pembangunan.

Dengan cara ini, pengadaan SDM di tingkat desa bukan hanya meningkatkan kemampuan individu secara langsung, tetapi juga meningkatkan daya saing desa secara keseluruhan. Menciptakan SDM yang berkualitas di tingkat desa akan memungkinkan masyarakat setempat untuk berperan aktif dalam pembangunan ekonomi dan sosial, sehingga

mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

Pengadaan sumber daya manusia merupakan tahap awal dalam manajemen SDM. Dalam konteks Desa Dahana Tabaloho, permasalahan mungkin melibatkan proses seleksi dan rekrutmen yang tidak selalu transparan atau adil. Masyarakat dapat berperan dalam memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan dengan akuntabilitas tinggi, melibatkan wakil dari masyarakat dalam panel seleksi, dan memastikan bahwa kriteria seleksi mencerminkan kebutuhan nyata dan aspirasi masyarakat.

Pengadaan sumber daya manusia (SDM) di tingkat Desa Dahana Tabaloho menjadi langkah kritis dalam manajemen SDM yang dapat memberikan dampak signifikan pada pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Namun, terdapat permasalahan yang timbul terkait proses pengadaan ini, dan peran masyarakat serta kaitannya dengan perangkat desa menjadi aspek penting dalam mengatasi tantangan ini.

Ada beberapa teori ahli yang berkaitan dengan pengadaan SDM. Berikut adalah beberapa di antaranya:

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Frederick W. Taylor:  
Frederick W. Taylor adalah salah satu tokoh terkemuka dalam pengembangan ilmu manajemen. Teori Taylor mengedepankan efisiensi dalam pengadaan SDM. Ia menekankan pada penggunaan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi. Pendekatannya mencakup analisis pekerjaan, pemilihan karyawan yang sesuai, serta pelatihan untuk meningkatkan kinerja.
2. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor  
McGregor mengemukakan dua pendekatan kontrastif dalam manajemen sumber daya manusia. Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang cenderung malas dan membutuhkan pengawasan ketat, sedangkan Teori Y menganggap bahwa orang dapat menjadi mandiri, berinovasi, dan berkontribusi secara positif jika diberi kesempatan. Dalam pengadaan SDM, pendekatan berdasarkan Teori Y mendorong pencarian dan pengembangan bakat karyawan.

3. Teori Motivasi oleh Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki berbagai tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam pengadaan SDM, penting untuk memahami kebutuhan individu karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan mereka mencapai kebutuhan tersebut. Ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

4. Teori Rantai Nilai oleh Michael Porter

Michael Porter mengemukakan bahwa organisasi harus fokus pada aktivitas yang menciptakan nilai tambah. Dalam konteks pengadaan SDM, teori ini menekankan pentingnya mencari, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi kunci yang mendukung aktivitas inti organisasi. Ini dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

5. Teori Pengembangan Karir oleh Donald Super

Teori Super menyatakan bahwa perkembangan karir individu melibatkan berbagai tahap dan transisi. Dalam pengadaan SDM, ini berarti organisasi harus memahami tujuan karir karyawan dan memberikan kesempatan pengembangan yang sesuai. Mencocokkan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi adalah kunci dalam pengadaan SDM yang efektif.

Teori-teori di atas memberikan kerangka kerja konseptual untuk memahami dan mengelola SDM. Dengan menerapkan prinsip-prinsip yang muncul dari teori-teori ini, organisasi dapat lebih efektif dalam pengadaan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan mereka.

Dalam konteks pengadaan SDM di tingkat desa, salah satu teori yang paling relevan adalah Teori Pengembangan Karir oleh Donald Super. Teori ini dikembangkan oleh Donald E. Super, seorang psikolog asal Amerika Serikat, pada pertengahan abad ke-20, khususnya pada tahun 1950-an.

Teori Pengembangan Karir oleh Donald Super fokus pada pemahaman perkembangan karir individu sepanjang masa hidup. Super mengidentifikasi tahapan-tahapan perkembangan karir, mulai dari masa kanak-kanak hingga pensiun. Teori ini menekankan bahwa pengembangan karir adalah proses yang berkelanjutan dan individu dapat mengalami berbagai transisi dalam karir mereka.

Dalam konteks pengadaan SDM di tingkat desa, Teori Pengembangan Karir sangat relevan karena mendorong pendekatan yang holistik terhadap pembangunan sumber daya manusia. Masyarakat desa adalah kumpulan individu dengan beragam latar belakang, minat, dan aspirasi. Menurut Sri Handini, M. et., al (2019) melalui pemahaman tahapan perkembangan karir dan tujuan karir individu di dalam komunitas desa, pemerintah desa atau lembaga terkait dapat merancang program pengadaan SDM yang lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan lokal.

Dengan memahami aspirasi dan tujuan karir warga desa, program-program pelatihan, pendidikan, dan pemberdayaan dapat dirancang untuk memberikan dukungan yang lebih efektif. Selain itu, Teori Pengembangan Karir dapat membantu menciptakan lingkungan yang memungkinkan warga desa untuk mencapai tujuan karir mereka, baik dalam konteks pengembangan keterampilan, pengusaha kecil, atau usaha-usaha lain yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan sosial di tingkat desa.

Berdasarkan hasil observasi peneliti mengungkapkan permasalahan yang ditemukan yakni proses seleksi dan rekrutmen di tingkat desa tidak selalu transparan atau adil. Beberapa perangkat desa dapat memiliki preferensi yang tidak terbuka atau kriteria seleksi yang tidak selalu mencerminkan kebutuhan nyata dan aspirasi masyarakat. Selain itu, minimnya partisipasi masyarakat dalam proses ini dapat menyebabkan kurangnya akuntabilitas. Hal ini dikuatkan dengan penelitian Faturahman, B. M. (2018) yang menyampaikan aktualisasi nilai demokrasi dalam perekrutan dan penjangkaran perangkat desa seharusnya memiliki nilai

integritas dan transparansi yang tinggi sehingga menunjang tinggi nilai demokratis.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dilapangan di Desa Dahana Tabaloho menyimpulkan beberapa aspek kritis terkait pengadaan sumber daya manusia (SDM) dan penggunaan dana desa. Proses pengadaan SDM terlihat mengandung beberapa tantangan, terutama dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Peneliti mencatat bahwa keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait seleksi dan rekrutmen SDM masih terbatas, menciptakan peluang bagi ketidakadilan dan ketidakseimbangan. Beberapa perangkat desa terlihat memiliki pemahaman yang berbeda-beda terkait urgensi dan metode yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia.

Hal serupa dikemukakan Bapak ..... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho dalam wawancaranya menyampaikan:

*“Pangkatangan Aparat Desa seharusnya lebih mempertimbangkan tamatan sarjana yang pendidikannya tinggi dan menguasai komputer dan juga mampu memperjuangkan aspirasi masyarakat, bukan semena-mena dan secara cuma-cuma diangkat oleh Kepala Desa.”*

Berdasarkan informasi hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan secara umum bahwasanya jenjang pendidikan dan pengalaman kerja mempengaruhi tingkat keberhasilan pelayanan dan kinerja pemerintahan Desa Dahana Tabolo Kota Gunungsitoli.

Observasi peneliti juga menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan dana desa juga dapat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang diperoleh melalui proses pengadaan. Adanya ketidaktransparan dalam proses pengadaan SDM dapat menyebabkan penggunaan dana desa yang kurang efisien dan mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat. Peneliti menemukan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan pemahaman perangkat desa terkait praktik pengelolaan dana desa yang baik, dan bagaimana SDM yang berkualitas dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan desa.

Adapun permasalahan yang muncul pada dalam pengangkatan dan pemberhentian aparat desa pada Desa Dahana Tabaloho adalah dalam sistem pengangkatan aparat desa masih terdapat sistem kekeluargaan/hubungan darah, kerabat dekat dari aparat yang menduduki jabatan tersebut, tidak ada disosialisasikan atau pun pengumuman tentang perekrutan aparat desa kepada masyarakat umum, sehingga masyarakat yang lain tidak mendapatkan kesempatan untuk mencalonkan diri/mendaftarkan diri menjadi calon aparat desa, dan dalam pengangkatan aparat desa tidak dilakukan di uji kemampuan atau skill yang dimiliki dari aparat yang baru diangkat, sehingga mengakibatkan tidak mengetahui secara khusus tentang kemampuan aparatur desa yang baru. Hal ini menguatkan pernyataan peneliti untuk menggali permasalahan lebih dalam lagi.

Dimana peneliti ada saat observasi juga menemukan masalah dalam pengelolaan barang dan jasa yang dimana sesuai dengan informasi yang di dapatkan juga dari masyarakat desa seringkali barang yang telah diajukan dalam penetapan APBDes tidak sesuai kualifikasinya ketika direalisasikan oleh aparatur desa khususnya bagian yang membidangi.

Keterlibatan masyarakat diidentifikasi sebagai solusi potensial untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam kedua aspek ini. Melibatkan wakil masyarakat dalam proses pengadaan SDM dapat memastikan keberagaman pandangan dan kepentingan masyarakat tercermin dalam pemilihan SDM. Selain itu, dengan melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait alokasi dana desa, dapat dihasilkan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat.

Namun dalam wawancara dengan Bapak..... selaku Kepala Desa menyampaikan:

*“Pengangkatan aparat desa tidak sepenuhnya gawean Kepala Desa, kita selalu berkoordinasi dengan pemerintahan Kecamatan, semuanya itu ada proses yakni mengikuti tahap pendaftaran, kelengkapan berkas dan*

*seleksi. Jadi untuk pengangkatna dan pemilihan aparatur desa terlebih dahulu kita selesksi berkas mereka dan juga kita lihat kualifikasi pendidikan terakhir.”*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa proses pengangkatan aparat desa tidak sepenuhnya ditentukan oleh Kepala Desa saja, melainkan melibatkan koordinasi dengan pemerintahan Kecamatan. Proses ini mencakup tahap pendaftaran, kelengkapan berkas, dan seleksi sebagai bagian dari langkah-langkah yang harus diikuti untuk menjadi aparat desa, sehingga peneliti menyimpulkan pengangkatan aparatur desa memiliki dasar hukum dan ketetapan yang berlaku.

Hal serupa disampaikan oleh Bapak Syah Aman Harefa selaku Kepala Dusun I (satu) Desa Dahan Tabaloho dalam wawancaranya menyampaikan:

*“Pada saat kami di angkat sebagai perangkat desa dan di SK-kan oleh Bapak Kepala Desa, kami sudah menempuh seluruh proses dan tahap, meskipun dalam menjalankan tugas, kami menyadari sebagai individu memang masih banyak kelemahan, namun kami selalu berupaya untuk belajar dan memberikan kinerja yang baik sebisa mungkin untuk pelayanan kepada masyarakat.”*

Berbeda halnya dengan apa yang disampaikan oleh Bapak..... selaku salah seorang masyarakat Desa Dahana Tabaloho menyampaikan:

*“Pengangkatan aparatur desa seringkali orang-orang yang memiliki hubungan dekat dengan kepala desa diberikan posisi aparatur desa sebagai kepala dusun tanpa melalui proses seleksi yang terbuka dan objektif.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwasannya menurut pemerintah desa dahana tabaloho perekrutan telah dilaksanakan dengan cermat dan objektif. Namun salah satu masyarakat yang diwawancarai mengidikasikan bahwa perekrutan SDM selama ini kurang adanya transparansi dari pihak Pemerintah Desa.

Berdasarkan hal di atas, hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa peran masyarakat sangat penting dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan terkait SDM. Adanya mekanisme partisipatif yang inklusif dan transparan akan memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat, dan pengelolaan sumber daya, termasuk dana desa, dapat dilakukan dengan lebih efisien dan akuntabel. Ini menjadi dasar untuk menciptakan desa yang lebih berdaya, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Pengadaan sumber daya manusia (SDM) aparatur desa yang transparan dan objektif sangat penting untuk kemajuan Desa Dahana Tabaloho. Selama ini, masyarakat telah menilai bahwa proses perekrutan aparatur desa di desa ini kurang transparan dan objektif, dan hal ini memiliki implikasi yang sangat signifikan bagi perkembangan desa tersebut.

Pertama, dengan memiliki SDM yang berkualitas dan terpilih berdasarkan kualifikasi, bukan hubungan pribadi, Desa Dahana Tabaloho dapat memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan kepada warganya akan lebih profesional dan efisien. SDM yang kompeten akan mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih baik, sehingga masyarakat akan merasakan manfaat yang lebih besar.

Kedua, pengadaan SDM aparatur desa yang transparan dan objektif akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Dengan demikian, ini dapat menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pemerintah desa dan warganya, serta mempromosikan partisipasi aktif dalam pembangunan desa.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara dan observasi peneliti dari uraian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa tingkat keterlibatan masyarakat dalam proses pengadaan SDM serta kebutuhan di Desa Dahana Tabaloho masih sangat rendah, sehingga langkah-langkah untuk menjadikan proses perekrutan lebih transparan dan objektif akan menciptakan landasan yang lebih kokoh bagi pertumbuhan dan

pembangunan Desa Dahana Tabaloho. Ini akan menghindari praktik nepotisme dan korupsi, serta memastikan bahwa sumber daya desa dialokasikan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian, menjadikan pengadaan SDM aparatur desa lebih transparan dan objektif adalah langkah penting dalam memajukan dan memperkuat desa ini.

#### **4.2.1.2. Pengembangan**

Pengembangan SDM merujuk pada serangkaian upaya yang dilakukan oleh organisasi atau individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan atau anggota suatu kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang lebih tinggi atau meningkatkan kualitas hidup. Ini melibatkan berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan, pembelajaran, pengalaman kerja, dan pengembangan keterampilan interpersonal. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu atau kelompok tersebut sehingga mereka dapat mengatasi tantangan yang ada, berkontribusi secara lebih efektif, dan mencapai potensi maksimal. Ini merupakan strategi penting dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung di lingkungan kerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan, inovasi, dan daya saing baik pada tingkat individu maupun organisasi (Darim, A., 2020).

Menurut Prasetya, M. N. (2018), pengembangan sumber daya manusia (SDM) di tingkat desa melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masyarakat setempat. Peran masyarakat juga dapat mencakup mendukung inisiatif pendidikan informal di tingkat desa, seperti lokakarya atau penyuluhan yang dipimpin oleh para ahli atau narasumber yang kompeten. Dengan demikian, pengetahuan tradisional dan keahlian lokal dapat dihargai dan diintegrasikan ke dalam proses bermasyarakat. Hal ini tidak hanya memberdayakan individu tetapi juga memperkaya warisan budaya dan pengetahuan lokal.

Dengan melibatkan masyarakat secara aktif dalam pengembangan SDM, dapat diciptakan mekanisme yang responsif terhadap kebutuhan unik desa. Pemberdayaan masyarakat dalam proses ini juga akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya manusia lokal, menciptakan dampak yang berkelanjutan dalam peningkatan kualitas hidup dan pembangunan desa secara keseluruhan (Kaseng, E. S., 2023).

Salah satu teori ahli yang relevan dengan pengembangan SDM di tingkat desa adalah Teori Pengembangan Manusia oleh Abraham Maslow, yang dikenal dengan Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1943.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menyatakan bahwa individu memiliki sejumlah tingkat kebutuhan hierarkis, mulai dari kebutuhan fisik dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks pengembangan SDM di tingkat desa, pemahaman teori ini dapat membantu pemerintah desa dan lembaga terkait untuk merancang program dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Misalnya, pada tingkat dasar hierarki, seperti kebutuhan akan makanan, air, dan tempat tinggal, pemerintah desa dapat fokus pada program pangan dan sanitasi yang mencukupi. Pada tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan akan keamanan, pendidikan, dan hubungan sosial, pemerintah desa dapat mengembangkan program pendidikan, pelatihan, dan program pemberdayaan masyarakat untuk menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung pertumbuhan SDM.

Pentingnya pemahaman teori Maslow dalam konteks pengembangan SDM di tingkat desa adalah untuk memastikan bahwa program-program yang diterapkan berdasarkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan masyarakat dan individu, sehingga upaya pengembangan SDM dapat mencapai dampak yang lebih signifikan dan relevan dengan kondisi desa yang bersangkutan.

Hasil observasi peneliti menemukan permasalahan utama yang muncul di Desa Dahana Tabaloho terkait pengembangan yakni ada

beberapa hal diantaranya adalah minimnya inisiatif masyarakat terhadap pelatihan atau program pengembangan yang di programkan Pemerintah Desa melalui musyawarah APBDes. Beberapa informan mengungkapkan bahwa sebagian besar warga desa tidak memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengikuti pelatihan karena alasan faktor kesempatan dan waktu.

Hal ini dapat didasari dari wawancara dengan Bapak Oktavianus Harefa selaku Kasi Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho yang menyampaikan:

*“Ketika ada kegiatan pelatihan seperti penyuluhan pengembangan usaha kelompok tani dan kelompok peternakan, anggota dan pengurus kelompok yang terbentuk di desa tidak semuanya hadir padahal sudah diundang. Hal ini juga menjadi dilema tersendiri bagi kami yang membidangi di pemerintahan desa.”*

Berdasarkan wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa seringkali kurangnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengembangan SDM. Sebagian besar warga belum sepenuhnya memahami manfaat dari pelatihan dan pengembangan keterampilan, sehingga kurangnya motivasi untuk terlibat.

Selain itu, peneliti juga menemukan saat observasi bahwa kurangnya sinergi antara jenis pelatihan yang diselenggarakan dan kebutuhan konkret masyarakat menjadi hambatan utama. Program pengembangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan lokal dan tidak mempertimbangkan aspirasi masyarakat cenderung tidak mencapai dampak yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu... selaku masyarak Desa Dahana Tabaloho Dusun 1 yang menyampaikan :

*“Seringkali program pelatihan yang kami ikuti khususnya dalam penyuluhan pengembangan cara berkelompok tani, cara bercocok tanam itu bersifat pemaparan sederhana dari narasumber yang di datangkan, sehingga hal-hal yang*

*disampaikan sebenarnya sudah menjadi pengetahuan umum bagi anggota, tidak ada hal yang baru yang didapatkan.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwasanya penentuan topik dan narasumber pelatihan dalam hal pengembangan SDM di Desa Dahana Taboloho merupakan sesuatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan, sehingga masyarakat tidak merasa rugi untuk menghadiri pelatihan serta materi yang dipaparkan benar-benar materi yang menambah wawasan masyarakat yang belum paham dan mengerti tentang skema dan pelaksanaannya. Dalam penelitian Sudarso, A. P., Gracia, B. A., & Rahayu, R. S. (2023), menyampaikan Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu atau kelompok tersebut sehingga mereka dapat mengatasi tantangan yang ada, berkontribusi secara lebih efektif, dan mencapai potensi maksimal.

Hasil wawancara dengan bapak..... Selaku Kasi Pemerintahan Desa Dahan Tabaloho menyampaikan:

*“ Dilema Permasalahan ini berawal dari masyarakat yang tidak pro aktif dalam memberikan pendapat ketika musyawarah pengajuan program desa melalui penetapan RAPBDesa, sehingga kami dari yang membidangi secara individu memprogramkan masing-masing lembaga apa yang menjadi kebutuhan daripada tidak kita ajukan sama sekali, karena pengalaman tahun lalu keterlambatan program masing-masing lembaga maka belum ikut diajukan dalam tahap RAPBDes sehingga pada saat turun hasil evaluasi dan penetapan baru masing-masing lembaga mendesak dan menyampaikan program-programnya dan kemudian pihak desa yang disalahkan.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa kolaboratif dan hubungan komunikasi aktif antar masyarakat dan Pemerintah Desa adalah kunci utama dalam keberhasilan program-program yang sudah diajukan dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kapasitas dan kompetensi masyarakat desa.

Sehingga berdasarkan uraian dari beberapa hasil observasi dan wawancara di atas peneliti menarik kesimpulan dalam mengatasi permasalahan tersebut, perlu adanya upaya kolaboratif antara pemerintah desa, lembaga desa, dan masyarakat.

Peran masyarakat dalam pengembangan SDM juga terlihat minim, terutama dalam hal memberikan masukan tentang jenis pelatihan yang diinginkan dan memberikan dukungan untuk mengorganisir program pengembangan masyarakat lokal. Ketidakpartisipatifan ini dapat membatasi efektivitas program pengembangan dan mengabaikan kekayaan pengetahuan dan keahlian lokal yang dimiliki masyarakat.

Langkah-langkah konkrit seperti penyuluhan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat, pendekatan partisipatif dalam merancang program pelatihan, dan pengembangan mekanisme pemantauan yang lebih ketat dapat dianggap sebagai solusi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan SDM di Desa Dahana Tabaloho. Dengan demikian, upaya ini dapat lebih berdaya guna, relevan, dan sesuai dengan kebutuhan nyata serta aspirasi masyarakat setempat.

#### **4.2.1.3. Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan, baik berupa fisik maupun non-fisik. Kompensasi langsung adalah segala macam imbalan yang berwujud uang seperti gaji, macam-macam tunjangan, THR, insentif, komisi, bonus, pembayaran prestasi, pembagian laba perusahaan, dan opsi saham. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang dapat bernilai positif dan berharga untuk karyawan, seperti pelatihan kecakapan karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, supervisi yang profesional dan kompeten, tim kerja yang solid dan suportif, jenjang karier yang pasti, cuti lebih banyak, jam kerja yang fleksibel, dan penghargaan terhadap prestasi karyawan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019), menyampaikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Armanto, R., & Gunarto, M. (2020), Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk mempertahankan sumber daya manusia, menjamin terpenuhinya keadilan dalam hubungan antara manajemen dan karyawan, memberikan balas jasa organisasi atas apa saja yang sudah dilakukan atau diabdikan seorang karyawan kepada perusahaan, dan mengikuti peraturan yang ada.

Dalam konteks pemerintahan desa kompensasi adalah segala bentuk penghargaan atau pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai atau perangkat desa sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pemerintahan desa. Kompensasi ini dapat berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, atau bentuk imbalan lainnya yang diberikan kepada pegawai atau perangkat desa sebagai penghargaan terhadap kontribusi yang mereka berikan.

Contoh kompensasi yang diterima masyarakat dapat berupa pelayanan publik yang berkualitas, infrastruktur yang memadai, serta program-program sosial yang bermanfaat bagi masyarakat. Pemerintah desa dapat memberikan kompensasi berupa pelayanan kesehatan gratis, program bantuan sosial bagi masyarakat kurang mampu, serta pembangunan infrastruktur seperti jalan, jembatan, dan irigasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, pemerintah desa juga dapat memberikan program pelatihan dan pendidikan bagi masyarakat untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mencari nafkah. Semua bentuk kompensasi ini diberikan sebagai penghargaan terhadap kontribusi masyarakat dalam membangun desa dan meningkatkan kesejahteraan bersama

Namun berdasarkan hasil wawancara dengan .... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho Dusun 1 yang menyampaikan :

*“Dapat dihitung untuk pengobatan gratis itu hanya 1 (satu) kali dilaksanakan dalam satu tahun itupun kalau dilaksanakan hanya kepada lansia, tidak secara umum. Padahal kita berharap Pemerintah Desa memprogramkan atau dapat berkolaborasi dengan pihak Dinas Kesehatan baik melalui Puskemas agar dapat memberikan pelayanan pengobatan gratis secara umum tidak hanya tertuju kepada satu aspek saja hanya kepada lansia.”*

Hal serupa disampaikan Ibu ..... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho yang menyampaikan :

*“Untuk pengobatan gratis pernah dilaksanakan di Balai Desa, namun pada saat ada yang mau pengecekan penyakit gula dan kolestrol kepada pihak Kader Posyandu dalam hal ini karna mereka yang membidangi hal tersebut, mereka tidak ada persediaan stick pengecekan, padahal itu seharusnya disediakan, sehingga terkadang masyarakat kecewa hanya diberikan obat tablet saja.”*

Sehingga berdasarkan kedua hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan dapat disimpulkan bahwa program pengobatan gratis di Desa Dahana Tabaloho Dusun 1 hanya dilaksanakan satu kali dalam setahun, terutama ditujukan kepada lansia. Kedua responden menyampaikan harapan agar Pemerintah Desa dapat memprogramkan atau berkolaborasi dengan Dinas Kesehatan, melalui Puskemas, untuk memberikan pelayanan pengobatan gratis secara umum dan tidak hanya terfokus pada satu aspek atau kelompok tertentu.

Kritik juga muncul terkait kurangnya persediaan stick pengecekan penyakit tertentu saat pemeriksaan di Balai Desa, yang mengecewakan masyarakat karena hanya diberikan obat tablet. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan koordinasi antara pihak desa, kader Posyandu, dan Dinas Kesehatan untuk memastikan ketersediaan alat dan obat yang memadai dalam setiap kegiatan pengobatan gratis. Kesimpulan ini

menunjukkan adanya kebutuhan untuk peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat di Desa Dahana Tabaloho.

Observasi peneliti juga menemukan bahwa Pemerintah Desa kurang memberikan rasa apresiasi dan kompensasi yang memadai kepada masyarakat yang aktif mengikuti perlombaan hari-hari besar nasional seperti lomba 17-an Agustus, baik di tingkat desa maupun tingkat kecamatan. Meskipun partisipasi masyarakat dalam kegiatan perlombaan tersebut cukup tinggi, terlihat ketidaksetaraan dalam pengakuan dan *reward* yang diberikan oleh pemerintah desa.

Pada tingkat desa, walaupun ada upaya untuk menyelenggarakan perlombaan dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat, namun kurangnya apresiasi dari pemerintah desa terlihat dari minimnya penghargaan atau hadiah yang diberikan kepada para peserta. Kompensasi yang seharusnya menjadi bentuk pengakuan terhadap usaha dan partisipasi masyarakat terlihat kurang diprioritaskan.

Di tingkat kecamatan, meskipun perlombaan tersebut mencakup lebih banyak peserta dan memiliki tingkat persaingan yang lebih tinggi, observasi menunjukkan bahwa kurangnya dukungan finansial dan bentuk penghargaan yang memadai membuat semangat masyarakat untuk berpartisipasi semakin menurun. Beberapa peserta yang secara aktif berkontribusi dan menunjukkan prestasi tidak mendapatkan pengakuan yang setara dengan usaha yang telah mereka lakukan.

Kesimpulannya, pemerintah desa perlu meningkatkan apresiasi dan memberikan kompensasi yang lebih substansial kepada masyarakat yang berpartisipasi dalam perlombaan 17-an. Langkah-langkah seperti peningkatan alokasi anggaran untuk hadiah, sertifikat penghargaan, atau bentuk apresiasi lainnya dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih positif dan mendukung partisipasi aktif masyarakat dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

Dalam penelitian Hendayani, E. (2018), menyampaikan pemberian kompensasi kepada individu akan meningkatkan tingkat kepercayaan dan loyalitas individu tersebut terhadap si pemberi kompensasi. Sehingga

akan menimbulkan rasa percaya diri dalam menjalin hubungan dan kerjasama yang baik.

Salah satu teori yang dapat dihubungkan dengan pemberian kompensasi kepada masyarakat desa adalah Teori Keadilan Sosial oleh John Rawls. Teori ini terkenal dalam filsafat politik dan etika, terutama dalam konteks distribusi sumber daya dan keadilan dalam masyarakat.

John Rawls mengemukakan dua prinsip keadilan dasar dalam karyanya "*A Theory of Justice*." Prinsip pertama adalah Prinsip Keadilan Pertama: Setiap orang memiliki hak yang sama terhadap sistem paling luas dari kebebasan dasar yang sesuai dengan kebebasan yang sama untuk orang lain. Prinsip kedua adalah Prinsip Kesetaraan Peluang: Ketidaksetaraan sosial dan ekonomi harus diatur sehingga memberikan keuntungan terbesar bagi yang paling kurang beruntung dalam masyarakat.

Dalam konteks pemberian kompensasi kepada masyarakat desa, teori ini dapat diaplikasikan dengan cara memastikan bahwa program kompensasi atau bantuan dari pemerintah dirancang untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada mereka yang paling membutuhkan. Pemberian kompensasi harus dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan dan kondisi masyarakat desa, sehingga tercipta suatu bentuk kesetaraan yang lebih baik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan sosial Rawls, pemberian kompensasi kepada masyarakat desa dapat menjadi instrumen untuk mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi, serta memberikan kesempatan yang setara bagi mereka dalam mengakses sumber daya dan layanan yang diperlukan.

#### **4.2.1.4. Kedisiplinan**

Kedisiplinan merujuk pada kepatuhan seseorang atau sekelompok orang terhadap aturan, norma, tata tertib, atau kewajiban yang telah ditetapkan. Secara umum, kedisiplinan mencerminkan tingkat kepatuhan dan ketertiban dalam perilaku seseorang atau kelompok terhadap standar atau norma yang berlaku. Ini melibatkan kesediaan dan kemampuan untuk mengikuti petunjuk, menjalankan tugas, dan mematuhi aturan-aturan yang

berlaku dalam suatu konteks, baik itu di lingkungan kerja, pendidikan, sosial, atau masyarakat umum (Padil, P., & Nashruddin, N., 2021)

Berikut tabel jam masuk kerja perangkat Desa Dahana Tabaloho, disesuaikan dengan peraturan yang berlaku menurut Peraturan Menteri Desa Nomor 07 Tahun 2017 tentang Hari dan Jam Masuk Kerja Aparatur Desa adalah sebagai berikut:

NO	HARI	JAM KERJA
1	Senin	Pkl. 08.00. WIB s/d 15.00. wib
2	Selasa	
3	Rabu	
4	Kamis	
5	Jum'at	Pkl. 07.30. WIB s/d 14.00. WIB
6	Sabtu	Libur

*Sumber: Jadwal Masuk Aparatur Desa Sesuai UU.*

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan terkait kedisiplinan aparatur Desa Dahana Tabaloho, terdapat permasalahan yang signifikan terkait kehadiran tepat waktu dan jam pulang. Ditemukan bahwa sebagian Aparatur Desa seringkali tidak mematuhi jadwal kerja yang telah ditetapkan. Kehadiran tepat waktu menjadi masalah utama, di mana beberapa pegawai seringkali terlambat datang tanpa alasan yang jelas keseringan datang terlambat pada hari Senin padahal pada hari tersebut merupakan hari pertam untuk masuk kantor. Beberapa dari Aparatur Desa terlihat cepat pulang sebelum jadwal pulang yang seharusnya. Ketidaksiplinan ini menciptakan ketidakseimbangan dalam proses kerja, mengingat pentingnya koordinasi dan keteraturan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Selain itu, kecenderungan untuk pulang lebih awal juga menjadi sorotan dalam hasil observasi. Beberapa aparatur desa terlihat meninggalkan pekerjaan mereka sebelum jam kerja resmi berakhir, memberikan kesan kurangnya komitmen terhadap tanggung jawab pekerjaan. Fenomena ini dapat merugikan efisiensi operasional dan

dampaknya terasa pada kelancaran pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintahan desa.

Observasi lebih lanjut mengungkap bahwa kurangnya pengawasan internal dan sanksi yang tidak tegas turut berperan dalam rendahnya tingkat kedisiplinan ini dari Kepala Desa. Tidak adanya sistem pengawasan yang efektif membuat beberapa aparatur desa merasa tidak terikat oleh aturan waktu yang telah ditetapkan terutama pengawasan dari pihak Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Sehingga Hal ini menciptakan lingkungan di mana pelanggaran terhadap kedisiplinan dianggap sepele tanpa adanya konsekuensi yang jelas.

Dalam wawancara dengan Bapak..... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho menyampaikan:

*“Kita berharap aparatur desa ini juga menjadi contoh dalam menjalankan kerja, karena mereka adalah wakil kita di desa, seringkali kami lihat kantor desa baru dibuka jam 10 ke atas, dan beberapa aparatur desa tidak hadir, sehingga kita masyarakat yang mengurus sesuatu hal ditingkat desa kewalahan dan kerap menunggu lama dengan alasan ada tugas dan halangan mendadak.”*

Hal serupa disampaikan oleh Ibu..... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho dalam wawancaranya menyampaikan:

*“Seharusnya Bapak Kepala Desa dan BPD harus mengevaluasi hal disiplin waktu datang dan pulang dari aparatur desa. BPD berhak karena itu adalah tugas dan hak mereka, mereka bisa mengevaluasi kinerja dari pemerintah desa, itulah mengapa mereka dipilih tadi sebagai wakil masyarakat sehingga kualitas pelayanan dan citra Pemerintah Desa juga baik.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwasannya bahwa Bapak Kepala Desa dan Badan Perwakilan Desa (BPD) memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi disiplin waktu kedatangan dan kepergian aparatur desa. BPD, sebagai wakil masyarakat,

memiliki hak untuk mengevaluasi kinerja pemerintah desa. Mereka diyakini memiliki peran penting dalam memastikan kualitas pelayanan dan citra Pemerintah Desa yang baik dengan melakukan evaluasi terhadap disiplin waktu dan kinerja para aparatur desa.

Nasir, M. (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, menyampaikan keberhasilan suatu pekerjaan dinilai dari tingkat kedisiplinan seorang individu dalam kesehariannya.

Salah satu teori ahli yang relevan dengan kedisiplinan waktu dan pengembangan SDM di tingkat desa adalah Teori Manajemen Waktu oleh Stephen R. Covey, yang terkenal dengan bukunya *"The 7 Habits of Highly Effective People"* yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1989. Teori Covey membahas konsep manajemen waktu dalam konteks pengembangan diri. Dalam bukunya, Covey mengemukakan bahwa kedisiplinan waktu dan pengelolaan prioritas sangat penting untuk mencapai tujuan dan pengembangan diri yang lebih efektif. Teori Covey dikenal dengan pendekatan "matrix waktu" yang membagi aktivitas menjadi empat kuadran berdasarkan urgensi dan pentingnya.

Dalam konteks pengembangan SDM di tingkat desa, penerapan teori Covey dapat membantu individu dan komunitas untuk mengidentifikasi dan fokus pada aktivitas yang memiliki dampak paling signifikan. Hal ini dapat mencakup alokasi waktu yang lebih efisien untuk proyek-proyek pembangunan, pelatihan, atau program-program pendidikan yang paling relevan dengan kebutuhan desa tersebut.

Teori Covey juga menekankan pentingnya tanggung jawab pribadi dan profesional dalam manajemen waktu. Ini dapat mengilhami warga desa untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan kedisiplinan waktu mereka, sehingga mereka dapat lebih produktif dalam berkontribusi pada pembangunan desa dan pengembangan SDM mereka sendiri. Dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen waktu oleh Stephen R. Covey, pengembangan SDM di tingkat desa dapat lebih terfokus, efisien, dan

produktif, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada pertumbuhan dan pembangunan komunitas setempat.

Dalam menghadapi permasalahan kedisiplinan ini, perlu adanya upaya yang lebih intensif dalam meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab aparatur desa terhadap waktu kerja. Pelibatan masyarakat secara aktif dalam pengawasan dan penciptaan mekanisme sanksi yang proporsional dapat menjadi langkah kunci. Dengan demikian, upaya ini dapat membentuk budaya kerja yang lebih disiplin di kalangan aparatur desa, mendukung efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan Desa Dahana Tabaloho.

Dalam upaya menjaga kedisiplinan aparatur desa terkait jam masuk dan pulang sesuai peraturan perundang-undangan, peran kepala desa dan BPD sangat penting. Mereka harus memberikan contoh sebagai pemimpin yang patuh terhadap peraturan dan berperilaku disiplin dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, transparansi dalam pengelolaan kehadiran dan absensi juga dapat meningkatkan akuntabilitas. Pemerintah desa dapat secara rutin mempublikasikan laporan kehadiran para aparatur desa, sehingga masyarakat dapat mengawasi dan mengevaluasi kinerja mereka.

Penting untuk menjadikan disiplin waktu sebagai budaya dalam lingkungan kerja pemerintah desa. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi, penyuluhan, dan advokasi untuk memahami bahwa disiplin waktu bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga tanggung jawab moral yang berkaitan langsung dengan pelayanan masyarakat yang lebih baik. Diperlukan pemantauan yang aktif dan rutin terhadap kehadiran para aparatur desa. Hal ini dapat mencakup penggunaan sistem absensi elektronik atau manual yang terverifikasi. Pemantauan ini akan membantu dalam mendeteksi pelanggaran disiplin waktu lebih cepat dan memastikan transparansi.

Penting juga untuk memberikan pelatihan dan edukasi kepada aparatur desa mengenai pentingnya disiplin waktu dan dampaknya terhadap pelayanan masyarakat. Memahami bahwa disiplin waktu

merupakan bagian integral dari kinerja yang baik akan membantu mereka memotivasi diri untuk mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan (Said, A. L., 2018).

Sehingga berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di atas menyimpulkan tingkat kedisiplinan waktu dari Aparatur Desa Dahana Tabaloho tergolong rendah. penerapan sanksi yang konsisten terhadap pelanggaran disiplin waktu adalah langkah penting dalam menjaga kedisiplinan aparatur desa. Sanksi tersebut harus diterapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan harus ditegakkan dengan adil. Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada mereka yang mematuhi aturan disiplin waktu dapat menjadi insentif positif. Hal ini akan memberikan dorongan lebih lanjut bagi aparatur desa untuk mematuhi jam kerja dan berperilaku disiplin.

Dengan menjalankan langkah-langkah ini secara konsisten dan berkelanjutan, pemerintahan desa dapat mencapai kedisiplinan waktu yang lebih baik, menciptakan pelayanan masyarakat yang lebih efisien, dan membangun citra pemerintahan desa yang positif di mata masyarakat.

#### **4.2.1.5. Pemberhentian**

Pemberhentian SDM (Sumber Daya Manusia) mengacu pada proses di mana individu yang bekerja dalam sebuah organisasi atau entitas diakhiri hubungan kerja mereka dengan entitas tersebut. Dalam konteks Sumber Daya Manusia di desa, pemberhentian SDM merujuk pada pengakhiran hubungan kerja atau jabatan yang dipegang oleh aparatur desa atau karyawan yang bekerja di pemerintahan desa. Pemberhentian SDM dapat terjadi atas berbagai alasan dan memiliki dampak yang signifikan terhadap dinamika organisasi desa dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Meithiana, I., & Ansory, H., 2019).

Pemberhentian SDM di desa dapat disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk penilaian kinerja yang buruk, pelanggaran etika atau kode etik, kebijakan organisasi, restrukturisasi, pemutusan hubungan kerja,

pensiun, atau faktor pribadi lainnya. Proses pemberhentian harus selalu didasarkan pada hukum dan peraturan yang berlaku, dan harus memenuhi asas keadilan dan kepatutan.

Dalam penelitian Ayu Saputri (2021) menyampaikan pemberhentian aparatur desa berdasarkan hasil pemeriksaan Ombudsman RI, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan laporan pemberhentian perangkat desa semakin bertambah, antara lain masih banyak kepala desa yang belum memahami terkait regulasi pemberhentian perangkat desa, kinerja perangkat desa yang tidak sejalan dengan visi misi kepala desa, dan perubahan formasi perangkat desa tanpa merujuk pada aturan saat pergantian kepala desa.

Pemberhentian SDM di desa memiliki kaitan erat dengan pengelolaan dan pengembangan SDM di lingkungan pemerintahan desa. Dalam hal ini, pemerintah desa bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dalam konteks SDM desa, hal ini mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pengawasan, dan pemberian penghargaan kepada aparatur desa. Oleh karena itu, pemberhentian SDM harus dipandang sebagai komponen penting dalam siklus manajemen SDM di pemerintahan desa.

Salah satu aspek utama yang terkait dengan pemberhentian SDM di desa adalah penilaian kinerja. Evaluasi kinerja rutin harus dilakukan untuk memantau kemajuan, memberikan umpan balik kepada aparatur desa, dan mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan. Jika hasil evaluasi menunjukkan kinerja yang buruk dan perubahan perilaku atau peningkatan kinerja tidak dapat dicapai, pemberhentian mungkin menjadi pilihan terakhir (Ekawati, F., 2018).

Pemberhentian SDM di desa juga harus memperhatikan aspek hukum. Proses pemberhentian harus dilakukan sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, termasuk perlindungan hak-hak karyawan. Ini mencakup peraturan mengenai pemutusan hubungan kerja, hak-hak pensiun, dan hak-hak pekerja lainnya. Upaya harus dilakukan untuk

memastikan bahwa pemberhentian dilakukan dengan menghormati dan menjaga hak-hak karyawan.

Selain itu, pemberhentian SDM dapat memiliki dampak sosial dan politik yang signifikan dalam konteks desa. Dalam banyak kasus, aparatur desa adalah bagian penting dari komunitas, dan pemberhentian mereka dapat memengaruhi dinamika sosial di desa. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu mempertimbangkan konsekuensi sosial dan politik dari pemberhentian SDM dan mencari cara untuk mengelolanya dengan bijaksana.

Dampak pemberhentian SDM juga dapat terasa dalam hal pelayanan masyarakat. Jika pemberhentian dilakukan tanpa penggantian yang sesuai atau tanpa perencanaan yang matang, ini dapat mengganggu kelancaran pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintahan desa. Oleh karena itu, manajemen peralihan dan penggantian harus dipertimbangkan dengan cermat.

Hasil observasi peneliti menemukan bahwasanya pemberhentian SDM pernah dilakukan di Desa Dahana Tabaloho khususnya kepada Tim Pelaksana Kerja (TPK) karena dinilai sangat lambat dan tidak antusias dalam melaksanakan pekerjaan yakni dalam program pembukaan badan jalan dari Dusun I menuju Dusun II, dimana TPK sudah dipilih pada saat musyawarah dan telah mendapatkan SK dari Kepala Desa namun, belum melaporkan gambaran program kerja kepada Kepala Desa dan BPD, sehingga dalam beberapa bulan masih belum terealisasi.

Dalam hal pengembangan SDM, pemberhentian SDM dapat memberikan kesempatan bagi pemerintah desa untuk merekrut individu yang lebih berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemberhentian dapat menjadi momen penting untuk merenovasi atau mengoptimalkan struktur SDM agar lebih efisien dan efektif.

Hasil wawancara dengan Bapak..... selaku masyarakat Desa Dahana Tabaloho menyampaikan:

*“sebaiknya disarankan agar aparatur desa diberikan pelatihan agar tingkat kecakapan dan kualitas mereka*

*dalam memberikan pelayanan serta mendengarkan aspirasi masyarakat jauh lebih baik, tapi jika tidak ada perubahan sama sekali ya mending diberhentikan dicari yang baru, masih banyak yang mau jadi aparatur desa daripada Cuma dapat gaji saja.”*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur desa juga diharapkan oleh masyarakat sehingga kualitas pelayanan dan penanganan kendala di dalam desa mampu terealisasi dengan baik.

Berbeda halnya dengan apa yang disampaikan oleh Bapak..... Selaku sekretaris Desa Dahana Tabaloho yang menyampaikan:

*“Pemberhentian aparatur desa tidak bisa dilakukan secara semena-mena tanpa ada dasar, dan harus dilakukan secara adil melalui proses dan skema hukum yang berlaku, ketika memang aparatur desa tidak bisa dibina, ya masyarakat punya hak dalam melaporkan dan mengadukan kesalahan yang bersangkutan, tapi ya harus dinilai dulu kesalahannya apa, dan dibicarakan secara baik-baik dulu.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan pemberhentian SDM di desa harus dilakukan dengan penuh transparansi dan komunikasi yang baik kepada masyarakat. Keterbukaan mengenai alasan pemberhentian dan langkah-langkah yang diambil oleh pemerintah desa dapat membantu meminimalkan ketidakpastian dan keraguan dalam komunitas.

Namun, perlu diingat bahwa pemberhentian SDM harus dilakukan dengan penuh keadilan dan tanpa diskriminasi. Setiap individu harus diberi hak yang sama dalam proses pemberhentian, dan kebijakan yang berlaku harus diterapkan secara konsisten untuk semua aparatur desa. Diskriminasi dalam pemberhentian dapat berdampak negatif pada citra pemerintah desa dan memicu konflik internal.

Secara keseluruhan, pemberhentian SDM di desa adalah proses yang kompleks yang melibatkan banyak aspek yang beragam, termasuk

aspek hukum, sosial, ekonomi, dan politik. Pemerintah desa perlu memastikan bahwa pemberhentian dilakukan dengan penuh perhatian terhadap semua aspek ini, sambil tetap menjaga prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan kualitas pelayanan masyarakat yang baik.

#### **4.2.2. Faktor Penghambat Peran Masyarakat dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli**

Peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia adalah inti dari upaya pembangunan berkelanjutan di suatu wilayah atau negara. Masyarakat adalah pihak yang paling memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh anggota komunitas mereka. Dalam upaya memastikan bahwa sumber daya manusia suatu wilayah berkembang dengan baik, peran masyarakat sangat penting karena mereka memiliki pengetahuan mendalam tentang realitas setempat. Namun, ada sejumlah faktor penghambat yang dapat menghalangi peran masyarakat dalam proses ini (Manembu, A. E., 2018).

Ketidaksetaraan akses pendidikan adalah salah satu faktor penghambat utama. Jika sebagian besar anggota masyarakat tidak memiliki akses yang sama ke pendidikan berkualitas, maka mereka mungkin tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan untuk berkontribusi dalam perencanaan sumber daya manusia. Upaya untuk mengatasi ketidaksetaraan akses pendidikan, terutama di kalangan kelompok yang rentan, sangat penting.

Menurut Samud, S. (2018) kemiskinan juga merupakan hambatan serius. Masyarakat yang hidup dalam kondisi ekonomi yang sulit mungkin harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan dasar mereka, seperti makanan dan tempat tinggal, dan ini bisa mengurangi kemampuan mereka untuk berpartisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Kebijakan yang bertujuan mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat bisa membantu mengatasi hambatan ini.

Selain itu, ketidaksetaraan gender juga merupakan faktor penghambat yang signifikan. Diskriminasi gender dan peran tradisional yang masih kuat dalam masyarakat dapat membatasi perempuan dalam berpartisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Mempromosikan kesetaraan gender dan memberikan dukungan yang tepat kepada perempuan dalam hal pendidikan dan pelatihan adalah langkah penting untuk mengatasi faktor penghambat ini.

Peningkatan kesadaran dan pendidikan di antara masyarakat juga kunci dalam mengatasi hambatan tersebut. Masyarakat yang lebih terinformasi memiliki kemampuan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendekatan yang berfokus pada edukasi dan peningkatan kesadaran masyarakat adalah kunci untuk mengatasi faktor penghambat ini.

Berdasarkan uraian dan pembahasan di atas peneliti menyimpulkan terdapat dua faktor penghambat partisipasi masyarakat dalam perencanaan SDM dan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjelasan dari kedua faktor tersebut:

1. Hambatan Internal:

Yang menjadi hambatan internal partisipasi masyarakat dalam perencanaan SDM dan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho yaitu:

a. Faktor pengetahuan dan pendidikan yang masih rendah

Masyarakat masih beranggapan bahwa keterlibatan atau partisipasi mereka pada kegiatan Musyawarah Pembangunan Desa (MUSRENBANGDes) khususnya dalam perencanaan pembangunan dan pelatihan Pengembangan kapasitas SDM tidak mempengaruhi arah kebijakan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah desa, dan mereka juga beranggapan bahwa saat mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan Musrenbangdes tidak akan menjadi masalah terkait pembangunan dan keberlanjutan keberhasilan pelayanan masyarakat yang ada di Desa Dahana Tabaloho.

Faktor pengetahuan masyarakat Desa Dahana Tabaloho yang masih rendah terhadap pentingnya keterlibatan atau partisipasi mereka pada kegiatan Musrenbangdes salah satunya dipengaruhi oleh faktor tingkat pendidikan masyarakatnya, menurut Julianty Pradono dan Ning Sulistyowati (2013:91) “Pendidikan tinggi mengajarkan orang untuk berpikir lebih logis dan rasional, dapat melihat sebuah isu dari berbagai sisi sehingga dapat lebih melakukan analisis dan memecahkan suatu masalah”. Seperti dari data yang didapat bahwa hanya sekitar 12% masyarakat Desa Dahana Tabaloho yang menempuh pendidikan perguruan tinggi, bahkan 20% warga dari Desa Dahana Tabaloho tidak pernah mengenyam pendidikan dasar (SD) dan sekitar 68% masyarakat yang tamatan setingkat SMA/SMK. Hal ini tentunya mempengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat dan mengakibatkan rendahnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan SDM dan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho.

b. Faktor pekerjaan masyarakat

Mayoritas masyarakat Desa Dahana Tabaloho yang terdiri dari dua dusun berprofesi sebagai petani dan wiraswasta, ada sekitar 75% dari 1.525 jiwa warga Desa Dahana Tabaloho berprofesi sebagai petani. Jam kerja petani yang ada di Desa Dahana Tabaloho berkisaran 10 sampai 12 jam, mulai terbit matahari hingga tebenam matahari. Tentunya pekerjaan yang banyak menyita waktu ini berdampak kepada sedikitnya waktu untuk kegiatan lainnya, termasuk terlibat dan berpartisipasi dalam kegiatan Musrenbangdes dan musawarah-musayarah lainnya yang diselenggarakan di tingkat desa. Hal ini dipandang banyak menyita waktu, sehingga membuat masyarakat belum maksimal terlibat dan berpartisipasi dalam perencanaan SDM dan pembangunan desa.

2. Hambatan eksternal:

Yang menjadi hambatan eksternal partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho yaitu:

- a. Pemerintah Desa Dahana Tabaloho yang terlalu dominan dalam rencana pembangunan desa sedangkan peningkatan keterlibatan masyarakat dan BPD terkesan pasif, sehingga perencanaan SDM dan pembangunan yang dilaksanakan di Desa Dahana Tabaloho terkesan tidak partisipatif dan bersifat *top down*.

Situasi ini mengindikasikan bahwa terdapat masalah dalam partisipasi dan inklusi dalam proses perencanaan SDM dan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho. Solusi yang mungkin diperlukan termasuk mengembangkan mekanisme untuk meningkatkan keterlibatan aktif masyarakat dan BPD dalam pengambilan keputusan, memastikan transparansi dalam alokasi sumber daya dan pembangunan, serta mempromosikan pendekatan partisipatif yang lebih kuat dalam perencanaan dan implementasi program-program pembangunan desa. Dengan demikian, akan ada lebih banyak kesesuaian antara kebijakan dan kebutuhan riil masyarakat, serta pembangunan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

#### **4.2.3. Upaya Peningkatan Peran Masyarakat dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli**

Untuk meningkatkan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli, langkah-langkah yang bisa diambil melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan berfokus pada pengatatan partisipatif serta pemberdayaan masyarakat. Berikut adalah upaya-upaya yang dapat dijalankan:

1. Penguatan Peran BPD (Badan Perwakilan Desa)  
BPD adalah lembaga yang mewakili suara masyarakat di tingkat desa. Meningkatkan peran dan kapasitas BPD adalah langkah penting.

Dalam hal ini, pelatihan dan pendidikan untuk anggota BPD tentang perencanaan sumber daya manusia dan peran mereka dalam proses ini dapat membantu mereka lebih aktif berpartisipasi.

2. Musyawarah Massal dan Pertemuan Partisipatif

Pemerintah desa dapat mengadakan konsultasi publik dan pertemuan partisipatif untuk mendengarkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Ini memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk menyampaikan masukan mereka tentang prioritas pembangunan sumber daya manusia dan memberikan umpan balik pada rencana-rencana yang diajukan oleh pemerintah desa.

3. Penyuluhan dan Pendidikan Masyarakat

Program penyuluhan dan pendidikan dapat membantu meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya sumber daya manusia dan bagaimana mereka dapat berperan dalam perencanaan. Ini bisa mencakup kampanye informasi tentang pendidikan, pelatihan keterampilan, dan program kesehatan.

4. Pengembangan Mekanisme Partisipatif

Pemerintah desa dapat merancang mekanisme formal untuk melibatkan masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia, seperti forum khusus, kelompok pertanian dan peternakan. Mekanisme ini dapat memberikan kerangka kerja yang jelas untuk partisipasi aktif masyarakat.

5. Transparansi dan Akuntabilitas

Penting untuk memastikan transparansi dalam alokasi anggaran dan pelaksanaan program-program pembangunan. Laporan keuangan dan kemajuan harus tersedia untuk umum. Masyarakat harus memiliki akses yang mudah ke informasi ini dan hak untuk memantau dan mengevaluasi proyek-proyek yang sedang berjalan dengan memaparkan di setiap tempat umum atau di setiap dusun proyeksi penggunaan anggaran dana desa setiap tahunnya melalui baliho atau spanduk.

6. Pendekatan Gender-Inklusif

Memastikan kesetaraan gender dalam partisipasi adalah penting. Mendorong partisipasi aktif perempuan dalam proses perencanaan sumber daya manusia dan memerhatikan kebutuhan khusus mereka adalah langkah progresif.

7. Kerja Sama dengan LSM dan Lembaga Swadaya Masyarakat

Kerja sama dengan organisasi non-pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat yang memiliki pengalaman dalam pembangunan berkelanjutan dapat membantu menguatkan kapasitas masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia.

8. Evaluasi Berkala dan Umpan Balik

Penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap program-program yang sudah berjalan dan mendengar umpan balik masyarakat tentang efektivitas dan kecocokan rencana pembangunan yang telah dijalankan. Dengan demikian, perbaikan dapat terus dilakukan.

Melibatkan masyarakat secara aktif dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah penting menuju pembangunan desa yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang lebih partisipatif, masyarakat akan merasa lebih memiliki rencana-rencana tersebut dan berkontribusi secara positif untuk mencapai tujuan pembangunan sumber daya manusia yang lebih baik.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan desa yang lebih baik, langkah-langkah kunci yang dapat diambil meliputi pengadaan, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Untuk pengadaan, penting untuk mendorong keterlibatan aktif dari BPD dalam pemilihan calon-calon yang kompeten dan berintegritas, serta melakukan pengumuman terbuka agar semua warga memiliki peluang yang sama. Dalam pengembangan, pelatihan, dan pendidikan untuk anggota komunitas, khususnya BPD, serta sosialisasi program pembangunan desa perlu ditingkatkan untuk memungkinkan partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan. Kedisiplinan dapat ditingkatkan dengan mengedepankan transparansi anggaran dan ketatnya penegakan aturan. Terakhir, dalam hal pemberhentian, evaluasi kinerja berkala dan proses pemberhentian yang adil perlu dijalankan untuk memastikan kepatuhan terhadap tujuan dan harapan masyarakat. Dengan pendekatan ini, pemerintahan desa dapat menjadi lebih responsif, transparan, dan efisien, serta lebih mampu memenuhi kebutuhan warganya.
2. Terdapat dua faktor penghambat peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi; a) faktor pengetahuan masyarakat yang masih rendah dan b) faktor pekerjaan masyarakat yang banyak menyita waktu, membuat masyarakat belum maksimal terlibat dan berpartisipasi dalam

perencanaan SDM dan pembangunan di Desa Dahana Tabaloho. Sedangkan faktor eksternal meliputi; a) Pemerintah Desa Dahana Tabaloho yang terlalu dominan dalam rencana pembangunan desa sedangkan peningkatan keterlibatan masyarakat dan BPD terkesan pasif, sehingga perencanaan SDM dan pembangunan yang dilaksanakan di Desa Dahana Tabaloho terkesan tidak partisipatif dan bersifat *top down*.

3. Untuk meningkatkan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho, Kota Gunungsitoli, sejumlah langkah dapat diambil. Pertama, penguatan peran BPD perlu dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan untuk anggota BPD. Kedua, musyawarah massal dan pertemuan partisipatif dapat memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perencanaan. Ketiga, penyuluhan dan pendidikan masyarakat dapat meningkatkan kesadaran tentang pentingnya sumber daya manusia. Keempat, mekanisme partisipatif formal harus dirancang untuk melibatkan masyarakat secara aktif. Kelima, transparansi dan akuntabilitas dalam alokasi anggaran harus ditegakkan. Keenam, pendekatan gender-inklusif penting untuk memastikan kesetaraan gender dalam partisipasi. Ketujuh, kerja sama dengan LSM dan lembaga swadaya masyarakat dapat memperkuat kapasitas masyarakat. Terakhir, evaluasi berkala dan umpan balik dari masyarakat perlu dilakukan untuk memastikan efektivitas rencana pembangunan. Dengan langkah-langkah ini, masyarakat Desa Dahana Tabaloho dapat lebih berperan aktif dalam perencanaan sumber daya manusia dan pembangunan berkelanjutan desa mereka.

## 5.2 SARAN

Adapun saran dan rekomendasi peneliti terkait terkait hasil, pembahasan dan kesimpulan penelitian dalam upaya peningkatan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli yakni:

1. Saran untuk Tata Kelola Pemerintahan Desa yang Lebih Baik

Untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan desa, penting untuk memperkuat pengadaan, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Dorong partisipasi aktif BPD dalam pemilihan calon kompeten dan berintegritas, serta lakukan pengumuman terbuka. Tingkatkan pelatihan dan pendidikan untuk anggota BPD dan sosialisasi program pembangunan desa. Juga, prioritaskan transparansi anggaran dan penegakan aturan yang ketat.

2. Saran Mengatasi Faktor Penghambat

Untuk mengatasi faktor penghambat peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho, perlu meningkatkan pengetahuan masyarakat dengan kampanye penyuluhan. Berikan pelatihan keterampilan kepada masyarakat yang secara berkesinambungan. Selain itu, dorong pemerintah desa untuk lebih melibatkan masyarakat dalam perencanaan dengan pendekatan yang lebih partisipatif terutama dalam hal musyawarah-musyawarah desa.

3. Saran untuk Meningkatkan Peran Masyarakat

Untuk meningkatkan peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di Desa Dahana Tabaloho, fokus pada penguatan peran BPD dengan pelatihan dan pendidikan. Selain itu, adakan musyawarah dan pertemuan partisipatif secara rutin. Tingkatkan kesadaran masyarakat melalui program penyuluhan. Pastikan transparansi dan akuntabilitas dalam alokasi anggaran. Sertakan pendekatan gender-inklusif dan jalin kerja sama dengan LSM. Terakhir, lakukan evaluasi berkala dan terima umpan balik masyarakat untuk perbaikan berkelanjutan.

# PERAN MASYARAKAT DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAHAN DESA DAHANA TABALOHO KOTA GUNUNGSITOLI

## ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to vitka Student Paper	2%
2	jurnal.umt.ac.id Internet Source	2%
3	media.neliti.com Internet Source	2%
4	nanopdf.com Internet Source	2%
5	dominiriahulu.wordpress.com Internet Source	1%
6	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	1%
7	Submitted to Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Student Paper	1%
8	download.garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	1%

9	<a href="http://portaluniversitasquality.ac.id:55555">portaluniversitasquality.ac.id:55555</a> Internet Source	1 %
10	<a href="http://ejournal.umm.ac.id">ejournal.umm.ac.id</a> Internet Source	1 %
11	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	1 %
12	Yusnidar Lase, Ayler Beniah Ndraha. "ANALISIS URGENSI PELATIHAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIIL NEGARA (ASN) DI PENGADILAN NEGERI GUNUNGSITOLI", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2023 Publication	1 %
13	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	1 %
14	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	1 %
15	<a href="http://journal.moestopo.ac.id">journal.moestopo.ac.id</a> Internet Source	1 %
16	<a href="http://repository.stei.ac.id">repository.stei.ac.id</a> Internet Source	1 %
17	<a href="http://journal.ipm2kpe.or.id">journal.ipm2kpe.or.id</a> Internet Source	1 %

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

# PERAN MASYARAKAT DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAHAN DESA DAHANA TABALOHO KOTA GUNUNGSITOLI

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

**/0**

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

---

PAGE 21

---

PAGE 22

---

PAGE 23

---

PAGE 24

---

PAGE 25

---

PAGE 26

---

PAGE 27

---

PAGE 28

---

PAGE 29

---

PAGE 30

---

PAGE 31

---

PAGE 32

---

PAGE 33

---

PAGE 34

---

PAGE 35

---

PAGE 36

---

PAGE 37

---

PAGE 38

---

PAGE 39

---

PAGE 40

---

PAGE 41

---

PAGE 42

---

PAGE 43

---

PAGE 44

---

PAGE 45

---

PAGE 46

---

PAGE 47

---

PAGE 48

---

PAGE 49

---

PAGE 50

---

PAGE 51

---

PAGE 52

---

PAGE 53

---

PAGE 54

---

PAGE 55

---

PAGE 56

---

PAGE 57

---

PAGE 58

---

PAGE 59

---

PAGE 60

---

PAGE 61

---

PAGE 62

---

PAGE 63

---

PAGE 64

---

PAGE 65

---

PAGE 66

---

PAGE 67

---

PAGE 68

---

PAGE 69

---

PAGE 70

---

PAGE 71

---

PAGE 72

---

PAGE 73

---

PAGE 74

---

PAGE 75

---

PAGE 76

---

PAGE 77

---

PAGE 78

---