**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka merupakan tinjauan secara luas mengenai konsep dan tinjauan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini.

* + 1. **Konsep Administrasi Negara**

1. **Pengertian Administrasi Negara**

Sebelum memahami administrasi negara, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai administrasinya sendiri. Ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat baru, karena baru timbul sebagai salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial yang ada, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi di indonesia. Beberapa negara memiliki istilah administrasi, misalnya menurut bahasa Italia menggunakan kata *“administrazione”*, bahasa Perancis *“administration”*, dan bahasa Inggris *“management”*. Menurut Silalahi (2003:5), secara harfiah penggunaan istilah dan arti administrasi banyak dipengaruhi bahasa belanda yakni:

Dari kata administrarie terbatas dalam arti *stelselmagtige* terbatas dalam arti *stelselmatige verkrijging en verwerking van gegeven* yang di Indonesia disebut tata usaha yang sebenarnya merupakan administrasi dalam arti sempit, sebab disamping itu masih terdapat arti lain dari kata *administratie* yaitu *bestuur* (manajemen dari kegiatan - kegiatan organisasi) dan *beheer* (manajemen dari sumber daya, baik personil, finansial, materiil, gudang, dsb).

Dari pengertian diatas, maka dapat kita lihat mengenai pengertian administrasi dari segi bahasa dan dilihat bahwa administrasi pada dasarnya tidak hanya sebatas pada kegiatan ketatausahaan. Dalam pengertian sempit itu kondisinya tidak lebih dari sebuah ruangan yang berisi meja dan kursi kerja, dengan sejumlah orang yang sibuk bekerja diantara tumpukan kertas,map dan buku, yang diantaranya ada yang mempergunakan alat dan ada pula yang tanpa alat. Administrasi dalam Arti Luas Menurut Dewi(2011:4) mendefinisikan administrasi yaitu: “proses kerja sama beberapa individu dengan cara yang efisien dalam mencapai tujuan sebelumnya”. Agar lebih memperjelas peneliti mengutip pengertian administrasi Menurut Siagian (2001:4) mengemukakan bahwa:

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seluruh proses pelaksanaan keputusan harus diselenggarakan oleh dua orang atau lebih karena untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dapat diketahui bahwa administrasi merupakan kegiatan kerjasama terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan adanya pembagian kerja yang jelas dan berlangsung secara berkesinambungan demi tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan atas dasar efektif, efisien, dan rasional.

Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena manusia merupakan makhluk sosial yang mana membutuhkan orang lain atau tidak bisa hidup sendiri. Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan diatas, Silalahi (2009:10) dapat merincikan beberapa ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi yaitu:

1. Sekelompok orang, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2. Kerjasama, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama.
3. Pembagian tugas, artinya kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.
4. Kegiatan yang runtut dalam suatu proses, artinya kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5. Tujuan, artinya sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama.

Jika disederhanakan, maka ciri pokok untuk dapat disebut sebagai administrasi adalah kerjas sama dilakukan oleh sekelompok orang yang berdasarkan pembagian secara terstruktur dengan maksud mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya.

1. **Dimensi-dimensi Ilmu Administrasi**

Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena mendukung tercapainya tujuan dalam organisasi.Dalam unsur yang paling penting adalah organisasi karena suatu terwujudnya pencapaian tujuan. terdapat juga dimensi karakteristik yang dikemukakan oleh Pasolong (2014:3) yaitu sebagai berikut:

1. Efisien berarti bahwa tujuan (motive) dari pada administrasi adalah untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien. Dengan kata lain bahwa pencapaian tujuan administrasi dengan hasil yang berdaya berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien).
2. Efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan dalam istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain.
3. Rasional berarti bahwa tujuan yang telah dicapai bermanfaat untuk maksud yang berguna, tetapi tentu saja yang dilakukan dengan sadar atau disengaja.

Tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan administrasi adalah menerapkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga tercapai tujuan secara “efektif” dan “efisien” melaui tindakan rasioanal. Tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional dapat terwujud bila ada perencanaan yang realistik dan benar-benar tepat, logis dan dapat dikerjakan. Untuk lebih memperjelas peneliti mengutip Siagian yang dikutip Silalahi (2011:92) juga menyebutkan adanya enam dimensi dalam membicarakan administrasi. Bidang-bidang tersebut adalah:

1. Filsafat Administrasi
2. Kepemimpinan (leadership)
3. Hubungan Manusia
4. Administrasi Negara
5. Administrasi Niaga

Salah satu dimensi yang disebutkan diatas yaitu Administrasi Negara yang selanjutnya akan dibahas oleh peneliti karena administrasi negara sangat menunjang untuk tercapainya suatu organisasi.

1. **Pengertian Administrasi Negara**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin hari semakin bertambah, hal ini mengakibatkan kebutuhan masyrakat pun bertambah. Sebagian besar persoalan masyarakat, oleh karena itu tuntunan-tuntunan masyrakat yang meningkatpun membutuhkan jawabannya. Administrasi dapat dikatakan sebagai cabang ilmu administrasi seperti yang dikemukakan Admosudirdjo (1990:9) yaitu:

Administrasi negara adalah ilmu pengetahuan (cabang ilmu administrasi) yang secara khas melakukan studi (kajian) terhadap fungsi intern dan ekstern daripada struktur-struktur dan proses-proses yang terdapat didalam bagian sangat penting daripada sistem dan aparatur pemerintahan. Yang secara singkat disebut Administrasi Negara, yang dalam bahasa inggris Amerika disebut *Public Administration,* namun lebih tepat dalam hal ini disebut *State Admministration,* dan dalam bahasa Belanda *Openbaar Bestuur*.

Berbeda dengan pendapat diatas, menurut Gordon yang dikutip syafiie (2013:33) mengemukakan definisi administrasi negara yaitu:

Administrasi negara dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan.

Dilihat dari pengertian diatas bahwa administrasi negara dirumuskan sebagai proses yang dilakukan oleh organisasi atau perseorangan sesuai dengan peraturan yang ada. Konsep administrasi negara juga menerangkan bahwa Administrasi Negara sebagai suatu “proses” yaitu meliputi semua langkah yang diambil diantara saat suatu badan pelaksanaan menerima kewenangan mengambil keputusan sampai tercapai suatu tujuan seperti definisi administrasi negara menurut Pamudji (1993:31) yaitu “sebagai suatu proses, administrasi negara akan meliputi seluruh kegiatan gerak-gerik manusia saat menentukan tujuan apa yang akan dicapai sampai kepada penyelenggaraan mencapai tujuan itu.”

Mencermati pendapat ahli tersebut, pada dasarnya administrasi maupun administrasi negara memiliki kesamaan, apabilaadministrasi lebih cenderung kepada hal yang bersifat umum, sedangkan administrasi negara lebih kepada aktifitas kenegaraan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa administrasi negara sangat penting dipelajari untuk memahami pentingnya kegiatan administrasi.

1. **Ruang lingkup Administrasi Negara**

Menurut Henry yang dikutip Pasolong (2014:19) memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain:

1. Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Salah satu topik diatas organisasi publik berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi. Agar lebih memperjelas peneliti mengutip Dimock yang dikutip Pasolong (2014:20) membagi empat komponen administrasi negara, yaitu:

1. Apa yang dilakukan pemerintah: pengaruh kebijakan dan tindakan-tindakan politis, dasar-dasar, wewenang, lingkungan kerja pemerintah, penentuan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan administratif yang bersifat ke dalam, dan rencana-rencana.
2. Bagaimana pemerintah mengatur organisasi, personalia, dan pembiayaan usaha-usahanya: struktur administrasi dari segi formalnya.
3. Bagaimana para administrator mewujudkan kerjasama *(teamwork).* Aliran dan proses administrasi dalam pelaksanaan, dengan titik berat pada pimpinan,tuntutan, koordinasi, pelimpahan wewenang, hubungan pusat dengan bagian-bagian, pengawasan, moril, hubungan masyarakat dan sebagainya.
4. Bagaimana pemerintah tetap bertanggung jawab: baik mengenai pengawasan dalam badan-badan eksekutif sendiri yang lebih penting lagi mengenai pengawasan oleh badan-badan perwakilan rakyat, badan-badan yudikatif dan berbagai badan lainnya.

Dari keempat komponen tersebut dapat dikatakan bahwa administrasi publik merupakan suatu bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan yang lebih luas, yaitu suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari lembaga-lembaga.

* + 1. **Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

1. **Pengertian Manajemen**

Pada dasarnya ada kesukaran untuk membedakan kegiatan admistrasi dan manajemen. Akan tetapi pada dasarnya proses kegiatan administrasi lebih menitikberatkan pada penentuan tujuan organisasi sedangkan manajemen dititikberatkan pada penggerakan dalam rangka pencapaian tujuan. Peran manusia yang termasuk sumber daya dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi namun juga manusia yang memiliki emosi dan kepribadian yang dapat dijadikan sebagai pendorong untuk menggerakan organisasi. Pendekatan manajemn yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan mempelajari dan mengembangkan organisasi dapat tercapainya tujuan organisasi. Sebelum membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, perlu diungkapkan pengertian manajemen itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh terry (2012:4) yaitu:

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Pengertian diatas merupakan proses yang terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Menurut Gulick yang dikutip Handoko (1997:11) mengemukakan pengertian manajemen yaitu:

Suatu bidang ilmu pengetahuan *(science)* yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan mebuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Dilihat dari pengertian diata bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama dalam mencapai tujuan. Terlihat dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing),* penyusunan personalia *(staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan *(leading)*, dan pengawasan *(controlling).*

1. **Fungsi Manajemen**

Setelah diketahui pengertian-pengertian manajemen diatas, Siagian (2009:165) mengklarifikasi fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan *(planning)*
2. Pengorganisasian *(organizing)*
3. Pemberian motivasi *(motivating)*
4. Pengawasan *(controling)*
5. Penilaian *(evaluating)*

Agar fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan sumber daya manajemen atau disebut atau bisa disebut alat-alat manajemen seperti yang dikemukakan Neuner yang dikutip Silalahi (2011:156) diantaranya:

1. *Men* (orang-orang)
2. *Materials* (bahan-bahan/peralatan)
3. *Machines* (mesin-mesin)
4. *Methods* (metode-metode)
5. *Money* (uang)
6. *Morale* (moral)

Manajemen sangat membutuhkan sumber daya manajemen tersebut, dapat dikatakan bahwa manusia merupakan orang yang menggerakan dan melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, namun manusia tersebut membutuhkan sumber daya materil seperti uang, alat-alat, dan mesin-mesin untuk menunjang aktivitasnya. Selain itu, manusia juga harus mempunyai metode-metode kerja agar tujuan yang hendak dicapai terlaksana secara efektif dan efisien. Agar lebih jelasnya peneliti mengemukakan pendapat dari ahli lain menurut Simon yang dikutip Silalahi (2011:161) mengemukakan tentang beberapa prinsip-prinsip yang lebih umum yang terdapat dalam literaratur mengenai administrasi atau manajemen adalah:

1. Efisiensi administrasi ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas dikalangan kelompok.
2. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengatur anggota-anggota kelompok didalam suatu hirarkhi wewenang yang pasti.
3. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada sektor didalam organisasi sehingga jumlahnya menjadi kecil.
4. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan Pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan tujuan, proses, langganan, dan tempat.

Prinsip dalam literatur mengenai administrasi atau manajemen pada umumnya untuk mendorong tercapainya tujuan secara Efektif dan Efisien. Meningkatkan efisien menunjukan suatu pengelompokan pekerjaan untuk proses perencanaan tujuan tersebut selain melibatkan orang lain juga memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang bukan sumber daya manusia.

1. **Pengertian Manajemen Sumber daya manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemn yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhdap pencapaian tujuan. Menurut Yuniarsih (2011:12) definisi manajemen sumber daya, manusia adalah sebagai berikut:

Kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan semua unsur yang menjadi kekuatan atas daya manusia untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan.

Pernyataan diatas menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mengaggapbahwa pegawai adalah kekayaan utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat juga paling tidak tiga perspektif utama dalam pengertian MSDM, yaitu perspektif internasional, nasional/makro, dan mikro. Agar lebih jelasnya peneliti mengemukakan pendapat dari ahli lain yaitu definisi dari Kiggundu yang dikutip Gomes (1999:4) tentang manajemen sumber daya manusia dalam perspektif internasional atau makro adalah sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah perencaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atau pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk mebantumencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dari berbagai pihak telah menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi.

1. **Ruang lingkup Sumber Daya Manusia**

Unsur-unsur sumber daya manusia yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya seperti yang dikemukakan oleh Gomes (1999:26) sebagai berikut:

Unsur-unsur *(variable)* sumber daya meliputi kemampuan-kemampuan *(capabilities),* sikap *(attitudes),* nilai-nilai *(values),* kebutuhan-kebutuhan *(needs),* dan karakteristik-karakteristik demografinya (penduduk).

Unsur-unsur tersebut pada dasarnya akan mempengaruhi peranan dan perilaku pimpinan pegawai dalam organisasi. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi biasanya memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lainnya baik pegawai ataupun pimpinannya. Sumber daya manusia harus dikelola agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional menurut sedarmayanti (2009:7) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat *(social objective)*

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

1. Tujuan organisasi *(organization objective)*

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada *(exist)*, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan Fungsi *(functional objective)*

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

1. Tujuan Personal *(personal objektive)*

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

1. **Fungsi Manejemen Sumber Daya Manusia**

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasioanal manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan Flippo yang dikutip Yuniarsih (2011:5) terdiri dari:

1. *Procurement* (Pengadaan)
2. *Development* (Pengembangan)
3. *Compensation* (Kompensasi)
4. *Integration* (Integrasi)
5. *Maintenance* (Pemeliharaan)
6. *Separation* (Pemisahaan)

Salah satu fungsi diatas adalah pengembangan karena dalam pengembangan sumber daya manusia salah satu pencapaian untuk SDM yg lebih baik lagi. Lebih lanjut Agar lebih jelasnya peneliti mengemukakan pendapat dari ahli lain yaitu harris yang dikutip Yuniarsih (2011:6) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Staffing* (kepagawaian)
3. *Evaluating and compersating* (evaluasi dan kompensasi)
4. *Improving* (meningkatkan)
5. *Maintaining effective employer-employer relationships* (mempertahankan hubungan atasan dan karyawan yang efektif)

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu *staffing*, karena suatu cara dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampilan dan andal perlu adanya *planning* dalam menentukan pegawai di dalam organisasi.

* + 1. **Konsep Penempatan Pegawai**

1. **Pengertian Penempatan Pegawai**

Pekerjaan adalah sekumpulam tugas dan tanggung jawab yang akam, sedang, atau telah dikerjakan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Istilah pekerjaan sangat erat hubungannya dengan kewajibannya dan tanggung jawab. Oleh karena itu, pekerjaan tertentu dapat diselesaikan dengan bidangnya. Dengan demikian untuk mendapatkan pegawai yang bertanggung jawab dalam pekerjaannya dibutuhkan penempatan pegawai. Penempatan pegawai yang tepat merupakan keinginan sebuah organisasi dan semua pegawai. Sehingga pegawai akan bekerja dengan efektif sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, akan meningkatkan semangat kerja, gairah kerjaserta disiplin kerja pegawai yang bersangkutan, hal ini sangat menguntungkan bagi organisasi.

Pengertian penempatan dikemukakan oleh Sikula yang dikutip Yuniarsih(2011:115) yaitu: *“placement means matching or fitting a persons qualifications and jobs requirement.”* Dengan demikian pegawai yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga pegawai akan bekerja dengan efektif dan tercapainya tujuan yang diharapkan.

Penempatan juga berkaitan dengan jabatan yang dipegangnya seperti menurut Schuler dan Jackson yang dikutip Yuniarsih (2011:115) yaitu: “penempatan *(placement)* berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya maka diharapkan pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Selain itu, definisi penempatan yang dikemukakan Gomes (1995:117) yaitu sebagai berikut:

Penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada didalam organisasi.

Terlihat dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa penempatan adalah kegiatan yang memutuskan seorang pelamar diterima atau tidak yang kemudian akan ditempatkan pada posisinya masing-masing. Kemudian dilanjutkan oleh Hasibuan (2003:62) yang mengemukakan definisi bahwa:

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus sekolah) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

Pengertian Hasibuan dapat dikatakan bahwa penempatan pegawai berkaitan dengan jabatan yang dibutuhkan dan bagaimana mendelegasikan kewenangan kepada orang tersebut. Selain itu, pengertian penempatan pegawai juga dikemukakan oleh Rivai yang dikutip Yuniarsih (2011:116) sebagai berikut: “penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru.”

Definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai merupakan kegiatan tindak lanjut dari seleksi untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi pada jabatan atau pekerjaan yang tepat di dalam organisasi, kegiatan ini juga tidak hanya untuk pegawai baru saja, akan tetapi berlaku untuk pegawai lama dalam meningkatkan kinerjanya. Penempatan ini berdasarkan *Job Description* dan *Job Spesification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip-prinsip “penempatan orang sesuai dengan tempatnya yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*The Right Man On The Right Place and The Right Man Behind The Right Job”*.

1. **Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai**

Organisasi dapt mencapai keberhasilanbergantung pada proses dan kegiatan organisasi tersebut, namun yang lebih penting adalah faktor sumber daya manusianya dalam perencanaan strategis. Perencanaan yang disusun tersebut dapat diimplementasikan dengan baik dalam penciptaan *“Good Corporate Governance”,* pilar manajemen strategis perlu ditegakkan. Manajemen strategis merupakan proses yang dilaksanakan oleh suatu organisasi tersebut agar dapat berhasil dimasa yang akan datang. Salah satu kunci sukses dalam implementasi manajemen strategis adalah menyiapkan pengukuran kinerja, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut.

Menempatkan pegawai yang tepat menjadi tantangan bagi setiap manajemen tenaga kerja. Dalam kenyataan penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan tugas, bukan merupakan hal mudah. Oleh karena itu untuk memenuhi harapan tersebut, pimpinan harus memperhatikan karakteristik setiap pegawai yang akan ditempatkan dalam suatu pekerjaan tertentu. Langkah selanjutnya adalah menetapkan kualifikasi bagi suatu jabatan melalui analisis jabatan. Ini berkaitan dengan Gomes (1999:123) yang mengemukakan metode-metode tertentu yang dipakai untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi dari para pegawai diantaranya :

1. Tinjauan Data Biografis

Tinjauan mengenai pendidikan dan pengalaman dari seorang pelamar, melalui suatu bentuk pengajuan lamaran yang dibakukan adalah paling dasar dalam proses seleksi. Pendidikan dan pengalaman merupakan catatan angka mengenai jumlah dan kualifikasi dari para pelamar untuk tujuan-tujuan penelitian dan pemeliharaan catatan.

1. Test Ketangkasan

Jenis test kedua untuk mengukur ciri-ciri kepribadian atau karakteristik-karakteristik, yang kemudian dibandingkan dengan profil –profil dari para pekerja yang ada yang dianggap sukses dalam jabatan, atau terhadap ciri-ciri yang diduga keras berkaitan dengan kerja melaui construst validation.

1. Test Kemampuan

Test ini mengukur luasnya kemampuan umum atau keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan melalui emperical atau construst validation.

1. Test Performansi

Semakin dekat test kemampuan merangsang tugas-tugas pekerjaan dan konteks yang aktual, test tersebut semakin menjadi test performansi. Penelitian menunjukan bahwa test-test kemampuan berhubungan secara valid dengan performansi pekerjaan berikutnya.

1. Referensi

Referensi merupakan metode yang dipakai untuk memeriksa pendidikan dan riwayat-riwayat atau untuk memperoleh keterangan tentang kepribadian atau keterampilan pelamar.

1. Evaluasi performansi

Evaluasi-evaluasi performansi sebelumnya sering dipakai untuk menilai potensi bagi penugasan kembali atau promosi, atau bahkan persyaratan bagi lowongan promosi tertentu. Adalah valid sepanjang penilaian-penilaian didasarkan pada kinerja pekerjaan, dan kinerja ini mencakup kecakapan-kecakapan dan kemampuan-kemampuan yang sama seperti yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

1. Wawancara

Wawancara-wawancara merupakan metode seleksi, penempatan, dan promosi yang paling populer. Wawancara-wawancara akan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk mengamati kinerja/penampilan seorang pelamar dan keterampilan-keterampilan antar perorangan, dan untuk menanyakan hal-hal yang tidak dimuat dalam form-form lamaran.

Dilihat dari metode-metode diatas dapat disimpulkan metode tersebut berlaku untuk pelamar untuk pegawai baru. Oleh karena itu menurut Wahyudi yang dikutip Yuniarsih (2011:117) mengemukakan bahwa penempatan pegawai tidak hanya dilakukan oleh pegawai baru, namun dapat dilakukan oleh pegawai lama juga sehingga terdapat faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai:

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang diisyaratkan yaitu menyangkut:
2. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat
3. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
4. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
5. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokan tiga kategori:
6. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
7. Keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.
8. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.
9. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam:
10. Pekerjaan yang harus dilakukan
11. Lamanya melakukan pekerjaan itu.

Faktor diatas menjelaskan bagaimana pendidikan sangat pendik dalam penempatan pegawai larena berpengaruh pada hasil kerja. Selain faktor-faktor tersebut terdapat konsep penempatan pegawai menurut Siagian (2003:169) diantaranya:

1. Promosi, ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.
2. Alih tugas, bentuk pertama adalah penempatan seseorangpada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama.
3. Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Setiap pegawai mempunyai potensi dan kemampuan yang berbeda-beda dengan pegawai lainnya. Perbedaan itu membuat setiap pegawai bekerja dengan kemampuan yang berbeda pula. Perbedaan tersebut sangatlah berpengaruh terhadap penempatan pegawai pada posisi yang tepat dan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki. oleh karena itu organisasi perlu mengetahui fsktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Hal ini sangat penting bagi organisasi guna mencapai kinerja pegawai secara maksimal.

* + 1. **Konsep Kinerja Pegawai**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya, harapan organisasi tentunya memiliki tenaga kerja yang profesional dan mampu mencapai target dan menyelesaikan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya setiap individu harus mampu menampilkan prestasi mereka masing-masing sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi dengan mengandalkan kemampuan yang mereka miliki. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, Kinerja menurut Amstrong dan Baron (Sedarmayanti, 2011:202) adalah:

Kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati.

Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai didalam organisasi dapat melaksanakan kerjanya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan atau direncanakan. Agar lebih jelasnya peneliti mengemukakan pendapat dari ahli lain yaitu Menurut (Sedarmayanti, 2001:53) definisi dari kinerja individu yaitu sebagai berikut:

Kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja yang diterapkan di dalam sebuah organisasi adalah hasil kerja yang berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

1. **Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Organisasi melaksanakan penilaian kinerjanya, maka suatu organisasi perlu membuat suatu sistem yang dapat mendukung proses internalisasi nilai dan sasaran organisasi tersebut, antara lain dengan membuat sistem penilaian kinerja. Sistem ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan, apakah karyawan telah menunjukkan perilaku atau prestasi seperti yang telah diinginkan organisasi. Faktor-faktor yang menjadi ukuran kinerja pegawai, sesuai dengan batasannya yang diinginkan atau dianggap relevan. Faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja menurut pendapat Davis yang dikutip Mangkunegara (2014:13) adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation)* yang dirumuskan sebagai berikut: “*Human performance = Ability + Motivation”*

Pernyataan tersebut diatas bahwa yang dijadikan sebagai ukuran dari kinerja adalah dengan memperhatikandua faktor yaitu kemampuan dari pegawai yang akan ditempatkan dan motivasi tinggi dari pegawai tersebut. Kinerja aparatur harus diketahui oleh pimpinan dalam organisasi untuk mengetahui sejauhmana tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Karakteristik aparatur pemerintah yang dapat dikategorikan memiliki kinerja yang tinggi menurut (Makmur, 2013:235) dapat diukur melalui:

1. Prestasi. Salah satu ukuran aparatur pemerintah memiliki kinerja tinggi kaitannya dengan menyelesaikan tugas atau kewenangan yang dipercayakan kepadanya adalah melalui prestasi kerja.
2. Percaya diri. Tidak ada aparatur pemerintah yang memiliki kinerja tinggi jika percaya diri tidak kuat karena percaya diri merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai predikat terpuji.
3. Pengendalian diri. Kematangan perilaku (kesabaran) aparatur pemerintah merupakan gambaran kemampuan mengendalikan diri dari berbagai gangguan emosi sehingga dapat melahirkan kinerja yang tinggi.
4. Kompetensi. Kemahiran atau kematangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan sumber utama untuk menciptakan aparatur pemerintah dapat memiliki kinerja yang tinggi.

Standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Kinerja seseorang pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indicator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

* + 1. **Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai**

Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang penting karena merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya, sekaligus menjadi landasan sampai sejauhmana manajemen sumber daya manusia menjalankan kegiatannya. Menempatkan tenaga kerja atau pegawai yang telah lulus seleksi, manajer tanpa kerja keras harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan atau organisasi.

Adapun hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai sekaligus menjadi landasan sampai sejauhmana manajemen sumber daya manusia menjalankan kegiatannya. diungkapkan oleh Hariandja (2002:152) yaitu:

Perbaikan untuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.

Pernyataan diatas menyebutkan bahwa dalam menjalankan kerja pegawai perlu dilakukan penilaian agar dapat dilihat seberapa besar pegawai tersebut dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenangnya sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai perbaikan kerja dan juga untuk melihat kelemahan dalam penempatan kerjanya. hubungan penempatan pegawai dengan kinerja itu harus diperhatikan Karena pentingnya suatu hasil kerja tergantung pada penempatan pegawai yag dilakukan oleh suatu organisasi Jika program penempatan pegawai terlaksana dengan baik diharapkan kinerja pegawai pun meningkat. Berdasarkan kerangka berpikir di atas dapat digambarkan pada Pendekatan sistem penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di bawah ini :

PROSES

Proses penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja didasarkan pada faktor-faktor penempatan pegawai sebagai berikut:

1. Prestasi akademis
2. Pengalaman
3. Kesehatan fisik dan metal
4. Status perkawainan
5. Usia

INPUT I

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

INPUT II

1. Penilaian pelaksana pekerjaan
2. Keahlian
3. Perhatian
4. Daftar urut kepangkatan
5. Kesetiaan
6. Dapat dipercaya
7. kemungkinan

OUTPUT

Meningkatkan kinerja dilihat dari Aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja *(Quality of Work)*
2. Ketepatan Waktu *(Promptness)*
3. Inisiatif *(Inisiative)*
4. Kemampuan *(Capability)*
5. Komunikasi *(Communication)*

Feed Back

1. Tercapainya penempatan kerja yang tepat sehingga kinerja pegawai meningkat
2. Tercapainya semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai
3. Meningkatnya kondisi dari berbagai aspek dalam organisasi yang lebih baik.

**Gambar 3**

**Pendekatan sistem penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai**

**Sumber: Modifikasi dari buku:**

1. Priansa dalam bukunya perencanaan & pengembangan SDM
2. *Mitchel* yang dikutip Iwan Satibi dalam bukunya Manajemen Publik

**KETERANGAN GAMBAR :**

1. Input

Input adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan, keahlian, perhatian, daftar urut kepangkatan, kesetiaan, dapat dipercaya, kemungkinan pengembangan. Didalam input disini merupakan serangkaian tindakan yang secara berjenjang, berlanjut dan berkaitan dilakukan untuk menggapai sesuatu yang telah ditetapkan.

1. Proses

Dalam proses ini input dipercaya bias dimanfaatkan dalam melaksanakan faktor-faktor penempatan pegawai yang ditunjukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, walaupun sebenarnya yang lebih berperan dalam hal ini adalah Kepala Dinas Pendidikan sebagai pimpinan harus bisa mengarahkan bawahannya dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

1. Output

Apabila faktor-faktor penempatan pegawai telah dilaksanakan dengan baik dan tepat maka kinerja pegawai Sekretariat Dinas Pendidikan akan meningkat baik dilihat dari segi Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi*.*

1. Feed Back

Peningkatan Kinerja pegawai yang diharapkan akan bisa memberikan umpan balik terhadap input setelah melalui proses dan menghasilkan output yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai masukan (input) yang baru.