**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Kajian Pustaka**
2. **Pengertian Administrasi**

Perlu dijelaskan bahwa administrasi bisa dikatakan sebagai ilmu karna adanya kesinambungan dengan ilmu lain, ilmu pengetahuan tidak lepas kaitannya dengan ilmu-ilmu social lainnya. Adapun ilmu social yang mempunyai kaitan erat dengan ilmu administrasi adalah ilmu politk, hokum, ekonomi, sejarah, filosofi dan antropologi.

Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan factor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri. Administrasi secara sempit dapat dikatakan sebagai kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.

**Leonard D. White** dalam bukunya *introduction to the study of public administration* yang dikutip oleh **Soewarno handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu administrasi dan Manajemen (1981:2)**, memberikan definisi administrasi sebagai berikut : **“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya”.**

Peneliti beranggapan bahwa masih diperlukannya definisi mengenai Administrasi, karena pada definisi sebelumnya masih belum menjelaskan secara jelas mengenai administrasi dan belum ada penjelasan tentang pencapaian tujuan. Berikut definisi lain mengenai Administrasi:

**H.A Simon** dalam bukunya *public administration* yang dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** dalam bukunya **Pengantar Ilmu administrasi dan Manajemen (1981:2)**, memberikan definisi administrasi sebagai berikut : “**Administrasi adalah sebagai kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama”.**

Berdasarkan definisi-definisi administrasi di atas menurut **Soewarno Handayaningrat** dalam bukunya ***Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen* (1981:3)** ciri-ciri administrasi dapat di golongkan :

1. **Adanya kelompok manusia.**
2. **Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.**
3. **Adanya kegiatan/proses/usaha.**
4. **Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan.**
5. **Adanya tujuan.**
6. **Pengertian Administrasi Negara**

Istilah Public Administration itu di uraikan secara etimologis, maka *“Public”* berasal dari bahasa Latin *“Poplicus”*yang semula dari kata *“Populus”*atau *“People”* dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. *“Administration”*juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata *“ad”* artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

**Jhon M Pfiffner** dalam buku **Public Administration** yang dikutip oleh **Soekarna** dalam bukunya **Dasar-dasar Manajemen (1986:13),** mengemukakan : “**Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representaif”**

Peneliti beranggapan masih memerlukan definisi lain mengenai administrasi publik karena definisi sebelumnya belum menggambarkan secara jelas tentang pengertian administrasi publik dengan menggunakan kata pelaksanaan kebijakan negara.Peneliti mengemukakan definisi lain mengenai Administrasi Publik menurut **Dimock, Dimock & Koening** dalam bukunya **Public Administration** yang diterjemahkan oleh **Sukarna** dalam bukunya **Dasar-dasar Manajemen (1986:14),** mengemukakan: **“Administrasi Negara adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah dan cara mereka memperolehnya”.**

Selanjutnya ada 7 hal khusus dari Administrasi Publik menurut **Inu Kencana Syafiie (2003:32)** dalam bukunya **Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia,** mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Publik, yaitu:

1. **Tidak dapat dielakan *(unavoidable).***
2. **Senantiasa mengharapkan ketaatan *(expect obedience).***
3. **Mempunyai prioritas *(has priority).***
4. **Mempunyai pengecualian *(has exceptional).***
5. **Puncak pimpinan politik *(top management political).***
6. **Sulit diukur *(difficult to measure).***
7. **Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public *(more is expected of public administration).***
8. **Pengertian Organisasi Publik**

Untuk memahami konsep organisasi publik secara utuh, perlu memahami definisi dan teori “organisasi” dan makna kata “publik” itu sendiri. Banyak ahli yang yang telah mendefinisikan organisasi, berikut merupakan definisi organisasi menurut **James D. Mooney** yang dikutip oleh **Syafiie** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik (2006:51)** mengemukakan bahwa: **“Organisasi adalah segala bentuk setiap perserikatan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan bersama”.**

Peneliti beranggapan masih memerlukan definisi lain mengenai organisasi karena dalam definisi sebelumnya belum jelas dan belum menjelaskan suatu sistem atau wadah untuk orang-orang bekerjasama. Peneliti mengemukakan definisi lain menurut **Drs. Malayu S.P Hasibuan ( 2008)** dalam bukunya **Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas** yaitu :

**organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.**

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan definisi mengenai Publik. Definisi Publik nya sendiri menurut **Syafiie** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik (2006:18)** mengemukakan bahwa arti dari publik itu adalah sebagai berikut: **“sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki”.**

Organisasi publik sering dilihat pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah (organisasi pemerintah). Menurut **Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha** **(1994)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik** organisasi publik adalah: **“organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan sipil”.**

Peneliti beranggapan masih memerlukan defiisi lain mengenai organisasi public karenan dalam definisi sebelumnya belum tergambarkan dengan jelas mengenai oraganisasi publik, peneliti mengambil definisi organisi publik menurut **Prof. Dr. Taliziduhu Ndraha** **(1997)** dalam bukunya **Metodologi Ilmu Pemerinahan** yaitu :

**Organisasi publik adalah rganisasi yang terbesar yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup Negara dan mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintahan, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warga negaranya, dan melayani keperluannya, sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan.**

Berdasarkan definisi diatas terdapat ciri-ciri organisasi sektor publik sebagai berikut;

1. **Tidak menari keuntungan finansial**
2. **Dimiliki secara kolektif oleh publik**
3. **Kepemilikan sumber daya tidak dalam bentuk saham**
4. **Keputusan yang terkait kebijakan maupun operasi berdasarkan konsensus.**
5. **Pengertian Manajemen**
6. **Definisi Manajemen**

Pelaksanaan administrasi Negara dapat terwujud apabila terdapat kegiatan aktivitas manajemen yang terdiri dari perencanaan, koordinaasi, kontrol dan komunikasi.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti uraikan definisi Manajemen menurut **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Hasibuan (2011:2)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah,** sebagai berikut:

**Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan utuk menempatkan berbagai sumber daya ynag dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secaa efisien.**

Peneliti beranganggapan bahwa masih diperlukannya definisi lain mengenai Manajemen karena dalam definis diatas belum dapat dimengeri dan secara jelas menjelaskan megenai manajemen , yaitu dikemukakan oleh **G.R Terry** dalam **Hasibuan (2011:2)** dalam bukunya **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah** sebagai berikut:

**Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.**

1. **Fungsi-fungsi Manajemen**

Dalam proses penyelenggaraan manajemen mempunyai tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan supaya tujuannya dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu, dinamai fungsi-fungsi manajemen.

Telah diketahui, bahwa pada dasarnya manajemen berfungsi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka penncapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah dirumuskan oleh administrasi. Adapun fungsi-fungsi manajemen menurutPara Ahli sebagai mana dalam tabel berikut:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Menurut Para Ahli** | **Fungsi-Fungsi Manajemen** |
| **1** | **2** | **3** |
| **1** | **Luther Gulick** dalam **Handayaningrat (1996:25)** | 1. **Perencanaan *(Planning)*, perincian dalam garis besar untuk memudahkan pelaksanaannya dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan maksud dan tujuan.**
2. **Pengorganisasian *(Organizing),* menetapkan truktur formal daripada kewenangan dimana pekerjaan dibagi-bagi sedemikian rupa, ditentukan dan diPenempatan Pegawaikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.**
3. **penyusunan Pegawai (*Staffing),* keseluruhan fungsi daripada kepegawaian sebagai usaha pelaksanaanya, melatih pra staf dan mmelihara situasi pekerjaan yang menyenangkan.**
4. **Pembinaan Kerja *(directing),* merupakan tugas yang terus menerus didalam pengambilan keputusan, yang nerwujud sutau perintah khusus/umum dan instruksi-instruksi, dan bertindak sebagai pemimpin dalam suatu badan usuha/organisasi**
5. **Koordinasi *(Coordinating),* merupakan kewajiban yang penting untuk menghubungkan berbagai kegiatan daripada pekerjaan.**
6. **Pelaporan *(Reporting),* Pelaporan dalam hal ii yang bertanggung jawabharus selalu mengetahui apa yang sedang dilakukan, naik bagi lkeperluan pimpinan maupun bawahannya memalui catatan, penelitian maupun inspeksi.**
7. **Anggaran *(Budgeting),* semua kegiatan akan berjalan dengan baik bila disertai dengan usaha pembiayaan dalam bentuk rencana anggaran, perhitungan anggaran dan pengawasan anggaran.**
 |
| **1** | **2** | **3** |
| **2** | **Lyndall F. Urwick (1974)** | 1. **Staffing (Penyusunan), salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.**
2. **Planning (Perencanaan), berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit.**
3. **Organizing (Pengorganisasian), kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.**
4. **Controlling (Pengawasan), sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.**
5. **Directing (Pengarahan), merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.**
6. **Coordinating (Kordinasi), merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.**
 |

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peneliti akan mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu merupakan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, ,engarahkan, mengawasi, kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mebcapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat pula diartikan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruag lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainya untuk dapat meunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

**Manullang (1990:196) menngemukakan Manajemen Sumber Daya Manusia,** sebagai berikut:

**Manajamen Sumber Daya Manuasia adalah Seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja semua tenaga kerja.**

Peneliti menganggap bahwa diperlukan definisi lain mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia karena definisi sebelumnya belum menjelaskan secara jelas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Peneliti mengemukakan definisi lain yaitu menurut **Notoadmodjo (2003:117)** dalam bukunya **Pengembangan SDM** sebagai berikut:**“Penarikan (rekruitmen), seleksi, pengembangan penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mecapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi”**

Berdasarkan definisi diatas sangatlah jelas bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menyangkut ilmu dan seni untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan baik dari segi kuantitas maupun segi kualitas.

Definisi diatas juga dapat disimpulkan bahwa tanggug jawab Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi Dallam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organiasi yang telah ditentukan.

1. **Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah segala tindakan ataupun langkah-langkah yang dilakukan untuk menyediakan dan mempertahankan suatu jumlah dan kualitas sumber daya manusia (tenaga kerja) yang tepat bagi organisasi agar tujuan manajemen tercapai dengan baik dan tepat.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempuyai dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan dungsi oprasional. Melalui dua fungsi ini, aktivitas Manajemen Sumber daya Manusia mengusahakan agar tujuan individual, organsasi maupu masyarakat dapat tercapai.

Selanjutnya adapun aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Martoyo (2000:14-15)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** yaitu:

1. **Perencanaan sumber daya manusia *(human resources planning)***
2. **Rekrutmen *(recruitment)***
3. **Proses seleksi *(selection)***
4. **Orientasi *(orientation)***
5. **Penempatan *(placement)***
6. **Pendidikan dan pelatihan *(education and tranning)***
7. **Pengembangan *(development)***
8. **Penilaian kinerja *(appraisal of performance)***
9. **Proses kompensasi *(compensation)***
10. **Pemberian insentif sesuai jasanya dalam organisasi *(required services)***
11. **Hubungan kerja *(employee realation)***
12. **Penentuan akhir *(assessment)***

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menyimpulkan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah segala tindakan yang dilakukan guna menghasilakan sumber daya manusaia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan.

**f. Penempatan Pegawai**

1. **Definisi Penempatan Pegawai**

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang di butuhkan pada suatu lembaga, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu lembaga tersebut dalam mencapai tujuan yang di harapkan.

**Gomes** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2001)** mengemukakan definisinya tentang penempatan pegawai yaitu:

**Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seoranng pegawai ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam suatu organisasi.**

peneliti beranggapan bahwa masih diperlukannya definisi lain mengenai penempatan pegawai karena belum menjelaskan secara jelas mengenai penempatan pegawai dan tidak ada kata penempatan posisi pegawai. Peneliti mengemukakan definisi yang lain yaitu menurut **Mathis&Jackson** dalam bukunya ***Human Resource Manageent* (2006),** menyatakan bahwa:

**Penempatan pegawai adalah menempatkan posisi sorang pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas kerja.**

Berdasarkan definisi yang telah dikekmukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai merpakan suatu kegiatan mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya guna untuk mencapai tujuan instansi tertentu.

Terdapat prinsip-prinsip Penempatan Pegawai menurut  **Musenif** yang dikutif oleh **Suwatno** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian** **(2009)** sebagai berikut:

1. **Prinsip kemanusiaan.**

**Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.**

1. **Prinsip Demokrasi.**

**Prinsip ini menunjukan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melakasanakan pekerjaan.**

1. ***Prinsip the right man on the right place.***

**Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.**

1. ***Prinsip equal pay for equal work.***

**Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.**

1. **Prinsip Kesatuan Arah.**

**Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.**

1. **Prinsip Kesatuan Tujuan.**

**Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.**

1. **Prinsip Kesatuan Komando.**

**Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.**

1. **Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja*.***

**Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.**

Menyesuaikan prinsip tersebut tidak mudah bagi seorang karyawan yang baru yang belum dikenal, karena alasan itulah maka penempatan pertama biasanya berstatus “percobaan”.Penempatan pegawai baru ini harus dilakukan orientasi dan induksi. Orientasi artinya memberitahukan kepada karyawan baru tentang hak dan kewajibannya, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan-peraturan perusahaan, sejarah dan struktur organisasi perusahaan serta memperkenalkannya kepada pegawai lama. Orientasi kurang tepat apabila dinyatakan sebuah langkah, oleh karena itu merupakan sebuah aktivitas yang berlangsung terus. Orientasi dimulai sebelum induksi dan setelah itu diikuti oleh apa yang dinamakan *“follow-up”* (Tindak lanjut).

**g. Kinerja**

1. **Definisi Kinerja**

Peneliti mengemukakan definisi kinerja menurut **Poltak Sinambela (2006:136)** dalam bukunya **Reformasi Pelayanan Publik** yaitu sebagai berikut : **“Kinerja Pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu”.**

Penelti beranggapan masih memerlukan definsi lain mengenai kinerja karena dalam definisi sebelumnya belum menggambarkan secara jelas mengenai kinerja dan tanpa adanya kata hasil kerja pegawai. Peneliti mengemukakan definisi lain megenai Kinerja menurut **Mangkunegara (2009:67)** dalam bukunya **Manajemen sumber daya Manusia** mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

**Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Berdasarkan definisi kinerja diatas bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan.

1. **Tipe Penilaian Kinerja**

Tipe kriteria kinerja seperti ini sering disebut juga sebagai metode tradisional, menurut **Gomes (2003:142-143)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada *judgment* ini, yaitu:

1. **Rating Method**

Metode ini yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian performasi yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, dan penilaian (rater) di minta untuk menjawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala nilai yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan,” hingga ke yang “sangat jelek”, atau “sangat tidak diinginkan”.

Kelemahan metode ini adalah bahwa ukuran-ukuran performansi dirumuskan secara longgar sehingga sangat rentan terhadap kesalahan-kesalahan yang sifatnya *judgmental, selective perception, hallo effect, similarity effect, stereotyping,* dan *leniency,* atau *harshness*. Kesalahan-kesalahan tersebut cenderung mengurangi relevansi, relibilitas, dan diskriminasi dari ukuran-ukuran performansi. Penilaian performansi, akibatnya menjadi sepenuhnya tergantung kepada siapa yang menilai.

1. **Ranking Method**

Untuk mengatasi kelemahan dari rating method tadi, maka orang juga menggunakan rangking method sebagai alternative ukuran performansi. Disini rater dipaksa untuk mengurutkan mereka yang dinilai (rater) pada suatu atau beberapa dimensi performansi. Kelemahan dari metode ini, biasanya berkisar pada dua hal, yakni:

1. metode ini memaksa seorang manajer untuk menyusun/menilai para pekerja sebagai yang memiliki performansi tinggi yang memiliki performansi rendah, sekalipun mereka sama.
2. sulit untuk menilai orang yang terlampau banyak dan penilaian cenderung dilakukan secara sewenang-wenang.

**h. Teori Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan preses dan aktivitas semata, akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional dalam suatu perencanaan strategis. Peningkatan efektivitas yang mendorong kearah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberlanjutan untuk mempertajam arah dan menigkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijakan dalam perspektif suatu manajemen strategis.

Menempatkan tenaga kerja atau pegawai yang telah lulus seleksi, manajer tanpa kerja keras harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangt berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan atau organisasi.

Keterkaitan atau hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja dapat dilihat dari teori yang dikemukakan oleh **Mangkuprawira (2004:232)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik** mengatakan bahwa: “**Kinerja digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan, kegiatan, rekruitmen, seleksi, orientasi, penemppatan, pelatihan dan pengembangan serta kegiatan lainnya”.**

Sedangkan keterkaitan antara antara penempatan pegawai dengan kinerja menurut **Rosidah (2003:245), mengatakan bahwa: “Penempatan pegawai yang mengalami alih tugas dan mutase didasarkan pada kinerja masalalu dimana pegawai pun perlu direkrut secara intens”.**

 Peneliti mengemukakan keterkaitan antara Penempatan Pegawai dan kinerja melalui pengertian keduanya yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

 **Poltak Sinambela (2007:137)** dalam bukunya yang berjudul **Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)** mengatakan bahwa Kinerja adalah:

**Hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam sebuuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan rgaanisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat kkeberhasilan sesorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjannya. Dalam rumusan tersebut terdapat empat elemen, yaitu: 1). Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara instuisi, ,yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau nerkelompok, 2). Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipundemikian orang atau lembaga harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnyatersebut, 3). Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksankan tugas individu atau lembaga tentu saja harus megikui aturan yang telah ditetapkan dan 4). Pekerjaan yang dilakukan tidak bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku**.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambi kesimpulan bahwa hubungan penempatan pegawai dengan kinerja itu harus diperhatikan Karena pentingnya suatu hasil kerja tergantung pada penempatan pegawai yag dilakukan oleh suatu organisasi

**GAMBAR 2.1**

**PENDEKATAN SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

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

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

OUTPUT

Meningkatkan kinerja dilihat dari unsur-unsur 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.

**Sumber: Modifikasi dari buku:**

1. Siswanto dalam bukunya manajemen tenaga kerja Indonesia (2003)
2. Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Prestasi Kerja (2002)

**KETERANGAN GAMBAR :**

1. Input

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

1. Proses

Dalam proses ini inpt 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 Kantor Regional (KANREG) sebagai pimpinan harus bias mengarahkan bawahannya dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.

1. Output

Apabila faktor-faktor penempatan pegawai telah dilaksanakan dengan baik dan tepat maka kinerja pegawai BKN Kantor Regional III Bandung akan meningkat baik dilihat dari segi Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi*.*

1. Feed Back

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