# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## Tinjauan Pustaka

### Konsep 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”,* bahasa Belanda *“administratie”,* dan bahasa Inggris *“management”.*

* + - 1. **Pengertian Administrasi**
         1. Administrasi dalam Arti Sempit

Administrasi dalam arti sempit lebih tepat disebut tata usaha. Seperti yang dikemukakan oleh **Atmosudirjo(1980)** yang dikutip **Silalahi (2013:5)** sebagai berikut: **“Tata usaha pada hakikatnya merupakan pekerjaan pengendalian informasi.”**

Selain itu, administrasi dalam arti sempit juga dikemukakan oleh **J. Wajong (1962)** yang dikutip oleh **Silalahi (2013:5)** sebagai berikut:

“**Kegiatan administrasi meliputi pekerjaan tatausaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pimpinan.”**

Dalam pengertian diatas dapat dikatakan bahwa kegiatannya tidak lain dari tulis menulis, catat mencatat, menggandakan, menyimpan dan mengirim segala jenis warkat yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan tugas pokok suatu organisasi. 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.

* + - * 1. Administrasi dalam Arti Luas

Menurut **Siagian (1986)** dalam buku Filsafat Administrasimengemukakan pengertian administrasi yaitu:

**“Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.”**

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa administrasi adalah suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan administrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat karena manusia merupakan makhluk sosial yang mana membutuhkan orang lain dengan kata lain tidak bisa hidup sendiri.

Berdasarkan uraian dan definisi-definisi seperti dikemukakan diatas, **Silalahi (2013:10)** 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 sekadar 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 kerja sama dilakukan oleh sekelompok orang yang berdasarkan pembagian secara terstruktur dengan maksud mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya.

1. **Pengertian Administrasi Negara**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin hari semakin bertambah, hal ini mengakibatkan kebutuhan masyarakat pun bertambah. Sebagian besar persoalan administrasi negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat, oleh karena itu tuntunan-tuntunan masyarakat yang meningkat pun membutuhkan jawabannya.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi negara, menurut Pradjdi dalam Anggriani (2012:9) mempunyai 2 (tiga) arti, yaitu:

* 1. Sebagai aparatur negara, aparatur pemerintah atau sebagai institusi politik (kenegaraan), atau semua organ yang mejalankan administrasi negara, meliputi organ yang berada di bawah pemerintah, mulai dari presiden sampai dengan pejabat di daerah
  2. Sebagai aktivitas melayani, atau sebagai kegiatan operasional pemerintahan dalam melayani masyarakat. (segala kegiatan dalam mengurusi kepentingan negara)
  3. Sebagai proses teknis penyelenggaraan UU, artinya meliputi segala tindakan aparatur negara dalam menyelenggarakan UU.

Administrasi negara yang dikemukakan **J. M. Pfiffner** *and* **Robert v Presthus** yang dikutip oleh **Sodikin (2015:5)** adalah:

***“Public administration involves the implementation of public polcy wich has been determine by representative political bodies”***

**Administrasi Negara meliputi pelaksanaan kebijakan negara yang telah ditetapkan oleh badan perwakilan politik.**

Administrasi Negara menurut **Siagian (1986:8),** mengatakan: “keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.

**Stephem P. Robbins** yang dikutip oleh **Sodikin** dalam bukunya **Reposisi Administrasi Negara (2015:16)** mengajukan lima teori Administrasi Negara:

* + - 1. **Teori Hubungan Manusia**
      2. **Teori Pengambilan Keputusan**
      3. **Teori Perilaku**
      4. **Teori Sistem**
      5. **Teori Kontigensi**

Mencermati pendapat ahli tersebut, pada dasarnya administrasi maupun administrasi negara memiliki kesamaan, apabila administrasi 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.

### Konsep Organisasi

1. **Pengertian Organisasi**

Kegiatan kerjasama kelompok manusia dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, memerlukan sarana atau alat yang dijadikan wadah atau tempat terselenggaranya kegiatan tersebut, yaitu organisasi. Menurut siagian (19997: 138-141) mengemukakan pengertian organisasi yaitu:

**“organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”**

Organisasi merupakan alat pemersatu potensi-potensi yang dimiliki setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Pekerjaan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang akan lebih mudah dibandingkan seseorang mengerjakannnya sendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson dalam Siagian menyatakan bahwa

**“organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, karena organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama”**

Penjelasan yang sudah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah terdiri dari sekelompok orang yang ada dalam satu visi,misi, dan tujuan yang sama yang telah disepakati bersama.

1. **Unsur- Unsur Organisasi**

Unsur-unsur organisasi menurut Hasibuan (2014:122) sebagai berikut:

Manusia (*Human Factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan)

Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika tempat kedudukannya.

Tujuan artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai

Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.

Struktur, artinya organisasi itu baru ada, jika hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.

Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.

Lingkungan (*environment external social system*) artinya organisasi itu baru ada, jika ada lingkunganyang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.

1. **Asas-Asas Organisasi**

Menurut Hasibuan (2014:123-125) asas-asas organiasasi sebagai berikut:

* + - 1. *Principle of organizational* (asas tujuan organisasi)

Menurut asas ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apakah bertujuan untuk mendapatkan laba *(business organization)* ataukah bertjuan untuk mendapatkan pelayanan *(public organization)*. Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

* + - 1. *Priciple of unity objective* (asas kesatuan tujuan)

Menurut asas ini , didalam suatu organisasi harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhn dari tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan teersebut. Organisasi akan kacau , jika tida ada kesatuan tujuan.

* + - 1. *Principle of unity command* (asas kesatuan perintah)

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun membeikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa bawahan

* + - 1. *Principle of the span management* (asas tentang kendali)

Menurut asas ini, seorang manager atau atasan hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu b, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manager atau atasan bersangkutan.

* + - 1. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang)

Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnnya.

* + - 1. *Principle of pairty of authority and responshibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)

Keseimbangan wewennag dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenannya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya

* + - 1. *Principle of respondibility (asas tanggung jawab)*

menurut asas ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang *( line authoriry)* dan pelimpahan wewenang. Seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang meimpahkan wewenangnya tersebut

* + - 1. *Principle of departementation principle of devision of work* (asas pembagian kerja)

Menurut asas ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama kedalam satu unit kerja (departement) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

* + - 1. *Priciple of personal placement* (asas penempatan personalia)

Menurut asas ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilan *(the right msn on the right job); missmanagement* penempatan harus dihadirkan efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan pegawai yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas job spesification dari jabatan yang akan diisinya

* + - 1. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai)

Menurut asas ini, hendaknya saluran pemerintah atau wewenang dari atas kebawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting,karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah. Tindakan sumping hendaknya dihindarkan

* + - 1. *Principle of eficiency* (asas efisiensi)

Menurut asas ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengn pengorbanan yang minimal

* + - 1. *Principle of continuity* ( asas kesinambungan)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya

* + - 1. *Priciple of coordination* (asas koordinasi)

Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya, koordinasi dimaksudkan untuk mensinkrinkandan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepda sasaran yang ingin dicapai.

1. **Ciri-Ciri Organisasi yang Baik dan Efektif**

Ciri organisasi yang efektif dan efisien menurut Hasibuan (2014:126) antara lain adalah:

Tujuan organisasi jelas dan realistis

Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, sub-sistem atau bagian-bagian harus baik dan jelas

Organisasi harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan

Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Unit-unit kerjanya ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan

*Job description* setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan

Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak

Sumber perintah dan tanggungjawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek

Jenis weweanang yang dimiliki setiap pejabat harus jelas

Mismanajemen penempatan karyawan tidak ada

Hubungan antara bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi

Pendelegasian wewenang harus berdasarkan *job description* karyawan

Diferensiasi, koordinasi, integrasimdan sinkronisasi harus baik

Organisasi harus fleksibel

Organisasi harus mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

1. **Bentuk Organisasi**

Organisasi bedasarkan tipe/ bentuknya menurut Hasibuan (2014:150-159) adalah sebagai berikut:

* + - 1. Organisasi lini

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol dan biasanya organissi ini dipakai diperusahaan atau organisasi kecil saja. Organisasi lini ini pendelegasian wewenang dilakukan secara vertikal melalui garis terpendek dari seorang atasan kepada bawahannya, pelaporan tanggungjawab dari bawahan kepada atasannya juga dilakukan melalui garis vertika; yang terpendek. Perintah-perintah hanya diberikan seorang atasan saja dan pelaporan tanggungjawab kepada atasan yang bersangkutan.

* + - 1. Organisasi lini dan staf

Organisasi lini dan staf ini oada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi lini dan organissi fungsional. Kombinasi ini dilakukan dengan cara memandaatkan kebaikan-kebaikannya dan meniadala keburukan-keburukannya. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan bawahannya. Pucuk pimpinan tetap sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan atau orgnanisasi. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, organisasi. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, menndapatkan bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya untuk memberi bantuan, pemikiran, saran-saran, data, informasi, dan pelayanan pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menentapkan keputusan dan kebijaksanaannya. Garis wewenang tetap berada pada pimpinan, serangkan staf hanya memiliki wewenang staf saja, dipakai atau tidaknya saran-saran, data, dan informasi para staf sepenuhnya tergantung kepada pimpiannya. Tipe organisasi ini dan staf ini umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerja luas, dan pekerjaanya banyak.

* + - 1. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe ini organisasi fungsional ini masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan satu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

* + - 1. Organisasi lini, staf dan fungsional

Organisasi lini merupakan organsasi kombinasi dari lini, staf dan fungsional dan biasanya diterapkan pada organisasi besar dan kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris *(board of director)* diterapkan tipe organisasi diterapkan organisasi lini dan staf sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional/ketiganya ini dilkakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan keburukan dari ketiga tipe organisasi tersebut. Dengan demikian, cocok untuk dipakai pada suatu organisasi yang besar dan kompleks.

* + - 1. Organisasi komite

Organisasi komite adalah organisasi yang masing-masing anggotanya mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif, organisasi komte (panitia=*commitees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasinini terdapat pimpinan “kolektif presidium/*plural executive”* dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagi-bagikan secara khusus. Organisasi komite ini ada yang bersifat “tetap” dan ada juga yang bersifat “sementara”. Organisasi komite bersifat tetap. Jika para angotanya ditetapkan berdasarkan orangnya. Anggota organissi komite dikelompokan atas: *“excecutive commitee* dan *staff commitee. Excexutive commite* (pimpinan komite) yaitu para anggota yang mempunyai wewenang garis atau line authority. Staff committe , yaitu para anggota yang mempunyai wewenang staff atau staff authority

### Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

1. **Pengertian Manajemen**

Pada dasarnya ada kesukaran untuk membedakan kegiatan administrasi dan manajemen. Akan tetapi pada dasarnya proses kegiatan administrasi lebih menitik beratkan pada penentuan tujuan organisasi sedangkan manajemen dititik beratkan pada penggerakkan dalam rangka pencapaian tujuan.

Sebelum membahas tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, perlu diketahui pengertian manajemen itu sendiri, seperti yang dikemukakan oleh **George R.** **Terry** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1985:20)**  yaitu:

**“Manajemen adalah suatu proses yang membeda-bedakan atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”**

Pengertian Manajemen menurun **Siagian** **(1986:5)** dalam buku Filsafat Administrasi mengatakan:

**“Kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujua melalui kegiatan-kegiatan orang lain.”**

Dilihat dari pengertian diatas bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama dalam mencapai tujuan.

1. Fungsi Manajemen

Menurut George R.Terry dalam bukunya yang berjuduk *princples of Management,* Terry mengklasifikasikan fungsi-fungsi managemen itu sebagai:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Accounting* (penggerakan)
4. *Controlling* (pengawasan)
5. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan 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 dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan.

Menurut **Filppo** dalam **Sedarmayanti (2009:5)** definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

**“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiaan-kegiatan, pengadaan,pengembanan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliaraan dan pelepasan sumber daya manusiaagar tercapai berbagai tujuan individu,organisasi dan msyarakat.”**

Menurut **French** dalam **Sedarmayanti (2009:5)** dalam buku Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja , mengatakan:

**“Sebagai penarikan, seleksi,pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumer daya manusia olehorganisasi.”**

Pernyataan dari para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (recruitment),seleksi, pengembangan, pemeliharaa dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Hal tersebut 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 menganggap bahwa 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. Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Semua pihak telah menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi pekerja.

### Konsep Penempatan

1. **Pengertian Penempatan**

Penempatan pegawai tidak sekedar penempatan saja, melainkan harus mencocokan dan membandingkan kualifikasi yang diiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu.

Menurut **Sastrohadiwiryo** dalam **Priansa (2014:124)** mengatakan:

**“penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan,wewenang serta tanggung jawab.”**

Menurut **Mathis** dan **Jackson** dalam **Priansa (2014: 125)** menyatakan :

**“penempatan adakah menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.”**

Pendapat para ahli diatas menegaskan bahwa *“the right man on the right place”* akan tecapai jika kualifikasi yang dimiliki pegawai dalam penempatan mendapatkan kecocokan.

1. **Jenis-Jenis Penempatan Pegawai**

Penematan pegawai dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan. Dalam alur ini terdapat tiga konteks yang penting dalam penempatan yaitu:

1. Promosi

Pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih tinggi dan penghasilannyapun lebih tinggi pula.

1. Transfer dan Demosi

Transfer yaitu pegwai yang dipindahkan dari satu bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya. Sedangkan Demosi adalah perpindahan pegawai ke posisi yang lebih rendah tingkatannya, baiktingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturnya.

1. **Kriteria Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai perlu dilakukan degan pertimbangan bebrbagai kriteria tertentu. Sejumlah kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai

# Tabel 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Kriteria** | **Penjelasan** |
| 1 | Keahlian | Kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjanya. |
| 2 | keterampilan | Merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan,pengalaman dan proses belajar |
| 3 | kualifikasi | Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentusesuai dengan jabatan tertentu yang ada didalam organisasi. Untuk menduduki jabatan strktural dalam organissasi makakualifikasi dibuthkan sebaga syarat menduduki jabatan tertentu |
| 4 | pengetahuan | Data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada dibenak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh mellui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informalm pelatihan membaca buku, dan berbgai aktivitas lainnya. Pegawai dituntut untuk mmiliki pegetahuan yangmemadai yang ampu mendukung tugas dan pekerjaan yang diembannya |
| 5 | kemampuan | Kemampuan sangat penting karena ertujuan untuk mengukur kinerja egawai maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjan menuntut pengetahuan , keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. |
| 6. | Sikap | Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimaa sikap dapat mencerminkan bagaimana egawai merasakan sesuatu. |

**Sumber : Priansa (2015:127) perencanaan dan pengembangan SDM**

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai**

Memperjelas hal –hal tersebut diatas maka peneliti akan mengutip kejelasan dari faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja tersebut, menurut **Priansa (2015:129)** adalah sebagai berikut:

**Prestasi akademis**

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Mealui pertimbangan faktor prestasi akademis maka pegawai tersebut dapat ditempatan sesuai dengan prestasinya tersebut.

**Pengalaman**

Pegalaman kerja yang dimiliki pegawai hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyak pengalman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegwaia untuk menguasai tugas dan pekerjaanya akan semakin tinggi.

**Kesehatan Fisik dan Mental**

Fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang baka merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

**Status perkawinan**

Status perkawinan perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dlam penemoatan pegawai. Pegawai yang masih memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan di berbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

**Usia**

Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia lebih mudah relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tingg dibandingkan pegawai dengan usia yang lebih tua.

### Konsep Kinerja Pegawai

1. **Pngertian Kinerja**

Peneliti akan mengemukakan pengertian kinerja menurut **Mangkunegara** yang dikutip oleh **Harbani Pasolong** dalam bukunya **Kepemimpinan Birokrasi (2008:197)** mendefinisikan bahwa:

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

Menurut **Widodo** yang dikutip oleh **Harbani Pasolong** dalam bukunya **Kepemimpinan Birokrasi (2008:197),** mengemukakan bahwa:

“**Kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.”**

1. **Tipe Penilaian Kinerja**

Tipe kriteria kinerja seperti ini sering disebut juga sebagai metode tradisional, menurut **Gomes (2003:142-143)** Ada dua tipe penilaian yang didasarkan paraa *judgment* ini, yaitu:

* 1. **Rating Metodhe**

**Metode ini yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian performansi 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 ini yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan”, hingga ke yang “sangat jelek”, atau “sangat tidak diinginkan” .**

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

* 1. **Rangking 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. Semua pekerja dirangkingkan dari yang paling baik hingga yang paling jelek.**

**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 dan yang memiliki performansi rendah, sekalipun mereka sama. Jadi unsur ketidak-adilan cenderung muncul disini**
  2. **Sulit untuk menilai orang yang terlampau banyak**
  3. **Penilaian cenderung dilakukan secara sewenang-wenang.**

1. **Cara Meningkatkan Efektifitas Kinerja**

**Menurut Gomes(1995:144)** Langkah-langkah berikut dianggap akan sangat membantu meningkatkan efektifitas penilaian performansi, yakni:

1. **Sesuaikan criteria performansi dengan situasi-situasi pekerjaan**
2. **Gunakan pendekatan penilaian performansi yang partisipatif**
3. **Fokuskan pada perilaku-perilaku tertentu atau pencapaian tujuan**
4. **Fokuskan pada *problem solving* ketimbang pada *judgment***
5. **Pisahkan diskusi-diskusi mengenai gaji dari penilaian performansi**
6. **Berilah latihan kepada para evaluator performansi**

Sedangkan menurut **Wilbur c. Rich dalam Gomes (1995 : 144)** menjelaskan bahwa guna memenuhi norma-norma mengenai praktek dan presentasi yang efektif, penilaian performansi harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. **Keterkaitan pekerjaan *( be job-related )* dan spesifikasi pekerjaan *(job-specifiic)*, pengukuran tugas dilaksanakan tersebut sesuai dengan pekerjaan yang diuji**
2. **Mengukur hanya perilaku yang dapat dilihat**
3. **Sesuaikan dengan standar-standar mengenai kejelasan dalam susunan kata-kata (wording) yang dapat diterima dalam (kemenduaan dan ketidakjelasan instrument yang tidak disetujui)**
4. **Hindarkan pilihan-pilihan perorangan dan subyektif (kata-kata seperti ketulusan dan komitmen tidak harus dipakai kecuali karakteristik-karakteristik itu bisa diukur)**
5. **Dicoba hanya sesudah usaha yang disetujui bersama untuk mengkomunikasikan standar-standar performansi kepada para pekerja**
6. **Dicoba setelah pelatihan penilaian selesai dilakukan**
7. **Direncanakan pada selang waktu yang menyenangkan**
8. **Didokumentasikan dan didukung dengan bukti kerjasama**
9. **Dinilai dan diperbaharui secara teratur**
10. **Tingkatkan partisipasi pekerja**

Menurut **Agus Dharma** dalam bukunya **Manajemen Supervisi (2003:53)** mengatakan hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal-hal berikut:

**Kuantitas;** yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

1. **Kualitas;** yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
   * + 1. **Ketepatan Waktu;** yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### Teori Penghubung Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai

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

Menempatkan tenaga kerja atau pegawai yang telah lulus seleksi, manajer tanpa harus bekerja lebih keras mempertimbangkan beberapa faktor yang mugkin sangat berpengaruh terhadap keberlangsunga perusahaan atau organisasi.

Keterkaitan hubungan anatara penenmpatan 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, seleksim orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan serta kegiatan lainnya”.**

Sedangkan keterkaitan 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 bahwa keterkaitan antara penempatan pegawai dan kinerja melalui pengertian keduanya yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

**Poltak Sinambeka (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 sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang atau lembaga dala melaksanakan pekerjaannya. Dalam rumusan tersebut terdapat empat elemen, yaitu: 1). Hasil kerja yang dicapai secara individual atau instituso,yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok, 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, pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pemberi han dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahunakan hak dan wewenangnya tersebut. 3). pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan dan 4.) pekerjaan yang dilakukan tidak berentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetakan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai denga morak dan etika yang berlaku.**

Berdasarkan definisi diatas dapat simipulkan bahwa hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai itu harus diperhatikan karena hasil dari suatu pekerjaan tergantung terhadap penempatan pegawai didalam suatu intsasi/organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai itu harus diperlukan karena pentingnya suatu hasil kerja tergantung pada penempatan pegawai.

Meningkatkan kinerja dilihat dari unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. UU ASN No 15 tahun 2014. Bab I Point 12 Pasal 13
5. Perwal No 1376 tahun 2016
6. Penematan pegawai
7. Kinerja pegawai
8. Visi
9. Misi

Proses penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja di dasarkan pada faktor-faktor penempata sebagai berikut:

1. Prestasi akademis
2. 2. Pengalaman

3. Kesehatan fisik dan Mental

1. Status perkawinan
2. usia

**Input**

**Proses**

**Output**

**Feed Back**

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

# GAMBAR 2.1

# PENDEKATAN SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI

**Sumber : Modifikasi dari Buku**

1. Bedjo Siswanto dalam bukunya Manajemen Tenaga Kerja Indonesia
2. Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Prestasi Kerja

**Keterangan :**

**Input**

* + - 1. Peraturan Walikota Bandung Nomor 1376 tahun 2016

Mengatur tentang tugas dan fungsi pegawai yang telah diberikan wewenang oleh pejabat terkait dan siap menerima segala resiko yang akan dihadapi pada saat pelaksanaan tugas.

* + - 1. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai sebagai variabel (X) atau variabel bebas yang akan peneliti teliti pengaruhnya terhadap kinerja

* + - 1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai sebagai variabel (Y) atau variabel terikat yang peneliti jadikan point penting dalam penelitian

* + - 1. Visi

Rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai dimasa depan pada bagian Tata Usaha Pimpinan Kota Bandung

* + - 1. Misi

Pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi pad bagian Tata Usaha Pimpinan Kota Bandung.

* 1. **Process**

Pada proses ini, semua sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan penempatan pegawai berdasarkan komponennya, yaituprestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisi dan mental, status perkawinan, usia.

**c. Output**

Apabila komponen penempatan pegawai telah ditetapkan dengan memanfaatkan input yang ada maka kinerja pegawai diharapkandapat meningkat. Hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Peningkatan kinerja pegawai tersebut dapat diukur dengan beberapa aspek kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu.

**d. Feedback**

Peningkatan kinerja pegawai melalui penempatan pegawai diharapkan dapat menjadi proses perbaikan terhadap input yang berlangsung secara berkesinambungan. Hasil dari penempatan pegawai berupa tinggi rendahnya kinerja pegawai yang dijadikan umpan balik untuk ditindak lanjuti sebagai bahan masukan bagi proses pada fase selanjutnya setelah didapat masukan lingkungan.