**BAB II**

**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**

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu, tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan denan timbulnya peradaban manusia.

Ilmu pengetahuan administrasi merupakan fenomena masyarakat yang baru, karena timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip – prinsipyang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus diselesaikan dengan situasi dan kondisi.

Administrasi dalam arti luas menurut Siangian yang dikutip Pasolong, Teori Administrasi Publik (2014 : 3) mengemukakan bahwa, administrasi didefinisikan sebagai berikkut : “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Administrasi menurut White yang dikutip oleh Soewarno yang dikutip Pasolong, Teori Administrasi Publik (2014 : 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”.

Simon yang dikutip oleh Soewarno yang dikutip Pasolong, Teori Administrasi Publik (2014 : 2) mendefinisikan administrasi sebagai berikut : “administrasi sebagai kegiatan dari pada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan tertentu.

Pfiffner yang dikutip oleh Silalahi, Studi Tentang Ilmu Administrasi (2009 : 10) mengatakan : “administrasi dapat didefinisikan sebagai mengorganisasian dan menggerakan sumber daya manusia dan materil untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Pendapat diatas diartikan bahwa administrasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh 2 orang atau lebih untuk membentuk suatu kerja sama agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

Administrasi merupakan hal yang sangat luas dan bisa dilihat dari berbagai segi dan persepsi sehingga pengertiannya pun luas, bisa dilihat dari segi kehidupan sehari – hari, maupun dalam perspektif organisasi, karena sesungguhnya manusia dalam kehidupannya tidak terlepas dari kegiatan administrasi.

Ciri – ciri administrasi menurut Soewarna yang dikutip Pasolong, Teori Administrasi Publik (2014 : 2) sebagai berikut :

1. Adanya kelompok manusia
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut
3. Adanya kegiatan
4. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawsan
5. Adanya tujuan

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, Teori Administrasi Publik (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, Metode Penelitian Sosial (2010:92) 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. **Organisasi**

Organisasi merupakan sekumpulan orang – orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama. Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama – sama mencapai tujuan tertentu.

Organisasi menurut Ferland yang dikutip oleh Soewarna yang dikutip Pasolong, Teori Administrasi Publik (2014 : 4) menyatakan definisi organisasi adalah : “organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap pencapaian suatu tujuan”.

Organisasi menurut Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (2003 : 24) menyatakan bahwa : “organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah”.

Secara sederhana organisasi memiliki tiga unsur yaitu ada orang, kerjasama, dan tujuan bersama. Tiga unsur itu tidak berdiri sendiri akan tetapi saling kait atau saling berhubungan sehingga merupakan suatu kesatuan yang utuh. Adapun unsur organisasi secara terperinci :

1. Man (orang)

Dalam kehidupan ketatalembagaan sering disebut juga dengan istilah pegawai atau personel. Pegawai terdiri dari semua anggota atau warga organisasi yang menurut fungsi dan tingkatan terdiri dari unsur pemimpin sebagai unsur pemimpin tertinggi dalam organisasi manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing – masing dan para pekerja.

1. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu – membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama – sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan – tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja, secara bersama – sama merupakan kekatan manusiawi.

1. Tujuan bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola, kebijaksanaan, strategi, anggaran dan peraturan – peraturan yang telah ditetapkan.

* 1. **Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manege* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi – fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Karena manajemen diartikan “mengatur”. Mengaturnya yaitu melalui proses dari urutan fungsi – fungsi manajemen. Perlu dihayati bahwa Manajemen bukan tujuan tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu ada pelayanan atau laba. Pengertian manajemen itu dikemukakan oleh Hasibuan dikutip oleh Mariane dalam buku Azas – azas Manajemen (2018:3) :

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Dilihat dari pengertian diatas bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama dalam mencapai tujuan. Pengetian lain dikemukakan oleh Mariane dalam buku Azas – Azas Manajemen (2018:2) :

Manajemen adalah proses kegiatan yang dilakuan oleh seseorang manajer atau pimpinan dengan menggunakan sumber – sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian diatas menandakan manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan, terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini, maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai.

* + 1. **Fungsi Manajemen**

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi, pembagi fungsi – fungsi manajemen ini tujuannya adalah :

1. Supaya sistematika urutan pembahasannya lebih teratur.
2. Agar analisis pembahasannya lebih mudah dan lebih mendalam.
3. Untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Fungsi – fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang, penulis pendekatan yang dilakukan tidak sama. Fungsi manajemen dikemukakan oleh Gullick dikutip oleh Mariane dalam buku Azas – Azas Manajemen (2018:43) :

1. *Planning* (perencanaan) : proses menetapkan secara garis besar apa yang perlu dilakukan dan metode yang digunakan dalam pelaksanaannya, seperti perumusan strategi, kebijakan, program dan prosedur, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Organizing* (pengoranisasian) : aktivitas – aktivitas yang berkaitan dengan penyusunan struktur yang dirancang untuk membantu pencapaian tujuan tujuan yang telah ditentukan.
3. *Staffing* (pengadaan) : kegiatan untuk mengisi orang yang tepat untuk melaksanakan tugas tugas dan pekerjaan yang sudah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. *Directing* (pemberian bimbingan) : kegiatan yang berhubungan dengan usaha – usaha bimbingan, memberikan arahan, saran, perintah, instruksi. Agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.
5. *Coordinating* (pengkoordinasian) : kegiatan yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan kegiatan dari seluruh tingkatan dalam organisasi agar dalam setiap gerak dan langkahnya tertuju pada satu tujuan.
6. *Reporting* (pelaporan) : kegiatan yang berhubungan dengan laporan dari setiap kejadian, lancar atau tidaknya aktivitas untuk melihat kemajan atau perkembangan.
7. *Budgeting* (penganggaran) : fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiscal dan akutansi.
   1. **Konsep Manajemen 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, Manajemen Sumber Daya Manusia (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 dikutip oleh Yuniarsih, Manajemen Sumber Daya Manusia (2011:16) 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. 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, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (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, Manajemen Sumber Daya Manusia (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, Manajemen Sumber Daya Manusia (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. **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 Manajemen Sumber Daya Manusia (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 Manajemen Sumber Daya Manusia (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 dikutip Yuniarsih, Manajemen Sumber Daya Manusia (2011:117) 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, Manajemen Sumber Daya Manusia (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, Manajemen Sumber Daya Manusia (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.. 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 dikutip Yuniarsih, Manajemen Sumber Daya Manusia (2011:123) 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, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja (2009:169) 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. **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, Pengertian kinerja menurut Mangkunegara, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (2006: 67) yaitu sebagai berikut:

kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian diatas menjelaskan bahwa hasil kerja dapat dicapai dalam suatu organisasi sesuai kualitas dan kuantitas seseorang atas tanggung jawabnya.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron dikutip Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:202) 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, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009:53) 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, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (2006:13) 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 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.

Keterkaitan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai seperti dikemukakan Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2001:31) bahwa : “Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja atau kinerja pegawai akan mencapai hasil yang optimal ahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang”.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi dan kunci untuk memperoleh tingkat kinerja pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi atau administrator – administrator kepegawaian agar dapat memperhatikan dan merealisasikan penempatan pegawai secara baik dan cermat, sesuai dengan analisis jabatan. Dengan tercapainya prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat ditempat yang tepat) itu akan menyebabkan para pegawai mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankannya. 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.