

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Administrasi dan Manajemen Kepegawaian

##### 2.1.1 Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian merupakan gabungan kata dari administrasi dan kepegawaian, yang mempunyai arti melibatkan kegiatan di bidang kepegawaian. Untuk mengetahui lebih jelas pengertian administrasi kepegawaian terlebih dahulu harus dipahami arti administrasi.

Administrasi menurut The Liang Gie (1974:3) adalah :“Administration atau administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan setiap usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu”.

Istilah kepegawaian menurut musenaf (1996:3) adalah : “Kepegawaian berasal dari kata pegawai yang melakukan pekerjaan yang artinya secara singkat adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan/jasa yang berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan usaha swasta”.

Sedangkan menurut saksone (1998:12) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepegawaian adalah : “Seluruh orang yang dipekerjakan dalam suatu badan tertentu baik di badan pemerintahan maupun swasta”.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Setelah mengetahui pengertian administrasi dan kepegawaian di atas maka dapat diketahui pengertian administrasi kepegawaian menurut Felix A. Negro (Moekijat, 1998:2) yaitu : “Administrasi kepegawaian adalah seni memilih pegawai baru dan memperkerjakan pegawai lama sedemikian rupa sehingga kualitas dan kuantitas hasil dan pelayanan maksimum dari tenaga kerja tersebut dapat diperoleh”.

### 2.1.2 Manajemen Kepegawaian

Istilah manajemen kepegawaian mengandung makna bagaimana mengurus/ mengatur pegawai dalam suatu organisasi pemerintah maupun swasta.

Flippo (1976:5) memberikan pengertian manajemen kepegawaian sebagai berikut : *“Personal management is the planning organizing, directing and controlling and maintenance of people for the purpose of contributing to organization, individual and societal goals”*.

Yang mana maksudnya adalah Manajemen kepegawaian yang baik sangat berguna bagi suatu organisasi untuk memudahkan organisasi dalam manajemen mengurus/ mengatur pegawainya.

### 2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Kepegawaian

Fungsi atau kegiatan manajemen kepegawaian itu luas sekali, menurut pendapat Moekijat (1989:9) fungsi-fungsi manajemen kepegawaian meliputi:

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Analisis jabatan dan analisis beban kerja.
2. Penilaian jabatan.
3. Klasifikasi atau penggolongan jabatan
4. Kompensasi
5. Penarikan tenaga kerja dan sumbernya.
6. Induksi dan pelatihan.
7. Penilaian kecakapan pegawai.
8. Penyesuaian jabatan.
9. Pengawasan.
10. Moril dan disiplin.
11. Keselamatan dan kesehatan kerja.
12. Pelayanan pegawai.
13. Motivasi.

Berdasarkan uraian di atas salah satu fungsi manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan yang dimana sangat diperlukan sekali dalam penempatan pegawai agar dapat diperoleh pegawai yang berkualitas dalam bekerja.

### 2.3 Konsep Analisis Penempatan Pegawai

Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan dimana unsurnya yaitu Penempatan pegawai yang mana indikatornya menurut Siswanto (1990:9) diantaranya meliputi :

1. Tugas dan Tanggung jawab
2. Kwalifikasi seorang pegawai

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Pendidikan formal
4. Pengalaman kerja
5. Pelatihan/ Diklat

Kemudian setelah itu akan diperoleh informasi penting tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. Analisis jabatan akan menghasilkan dua dokumen penting yaitu uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang nantinya akan sangat diperlukan dalam menentukan dan menempatkan seseorang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, serta kompetensi yang dimilikinya dalam suatu organisasi.

### 2.3.1 Pengertian Analisis Penempatan Pegawai

Analisis penempatan seorang pegawai pada suatu jabatan (*job analysis*) yang disebut juga analisis pekerjaan terdiri dari dua perkataan yaitu Job dan Analysis. Job disini ada yang menterjemahkannya tugas dan juga jabatan serta pekerjaan. Analysis berasal dari kata *to analyze* yang berarti memisah-misahkan atau menguraikan. Jadi yang dimaksudkan dengan analisis jabatan adalah uraian jabatan/ pekerjaan.

Menurut Moekijat (1989:14) yang dimaksud dengan analisis penempatan jabatan adalah : “Suatu prosedur penempatan melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh untuk dikumpulkan dan dicatat secara sistematis”.

Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan yang dimaksudkan dengan analisis penempatan jabatan adalah proses pengumpulan informasi suatu pekerjaan atau jabatan tertentu, informasi tersebut meliputi tugas,

tanggung jawab dan kondisi kerja yang berhubungan dengan aspek-aspek pekerjaan dalam suatu organisasi serta kualifikasi pegawai untuk pekerjaan atau jabatan tersebut.

Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, (2016) Mengatakan bahwa salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sastrohadiwiryono (2002, h. 38) mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

### 2.3.2 Prosedur Analisis Penempatan

Prosedur analisis penempatan jabatan pada seorang pegawai sangat penting sekali untuk diketahui, karena merupakan pedoman dalam melaksanakan analisis jabatan.

Moekijat (1992:55) menyatakan prosedur analisis penempatan jabatan seorang pegawai meliputi :

- a. Perencanaan analisis jabatan.
- b. Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis.
- c. Apa yang dianalisis.
- d. Jenis informasi jabatan yang dikumpulkan.
- e. Sumber informasi jabatan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan.
- g. Metode analisis jabatan.
- h. Siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan.

Dengan memperhatikan prosedur analisis jabatan diharapkan akan dihasilkan analisis jabatan yang dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dipergunakan untuk perencanaan organisasi dan pegawai di dalam suatu instansi atau organisasi pemerintah.

### 2.3.3 Langkah-langkah Analisis Penempatan

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah, adapun langkah-langkah analisis jabatan menurut Hasibuan (2001:29) adalah :

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan, dimana penggunaan hasil analisis jabatan dapat digunakan untuk *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan pegawai.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasi data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan.
- c. Menyeleksi atau mengangkat pegawai dan kemudian ditempatkan pada suatu jabatan yang akan dianalisis, hal ini digunakan untuk

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menghemat biaya dan waktu jika banyak pekerjaan yang akan dianalisis.

- d. Mengumpulkan informasi analisis jabatan, penganalisis mengadakan analisis jabatan secara actual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku pegawai yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, analisis jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, penganalisis pekerjaan kemudian menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan dan evaluasi pekerjaan.
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan, untuk memperhitungkan kemampuan karyawan untuk masa kini dan masa depan supaya mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan.

Dengan memperhatikan langkah-langkah dalam analisis jabatan maka penganalisis akan memperoleh hasil yang baik.

### 2.3.4 Prinsip-prinsip Analisis Penempatan

Dalam menganalisis penempatan pegawai pada suatu jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, menurut Moekijat (1992:5) adapun prinsip-prinsip analisis nya yaitu :

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Analisis penempatan pegawai pada suatu jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan.
- b. Suatu analisis hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
- c. Analisis penempatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki.
- d. Analisis penempatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip analisis penempatan suatu jabatandiharapkan hasil yang diperoleh benar-benar berkualitas dan dapat dipergunakan oleh organisasi dalam melakukan analisis penyusunan perencanaan organisasi dan pegawai.

### 2.3.5 Manfaat Analisis Penempatan Pegawai

Manfaat analisis penempatan pegawai pada suatu jabatan sangat besar sekali dalam suatu organisasi, diaman analisis jabatan membantu dalam mengkomunikasikan harapan sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pegawasannya dan teman sekerja. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, sehingga pegawai bisa lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan perencanaan pegawai.

Menurut Hasibuan (2001:31) analisis penempatan pegawai pada suatu jabatan bermanfaat untuk hal-hal sebagai berikut :



**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Perekrutan dan seleksi.
- b. Kompensasi.
- c. Evaluasi jabatan.
- d. Penilaian prestasi kerja.
- e. Latihan.
- f. Promosi dan pemindahan.
- g. Organisasi.
- h. Pemerdayaan pekerja.
- i. Penyederhanaan pekerjaan.
- j. Penempatan.
- k. Peramalan dan perekrutan.
- l. Orientasi dan induksi.

**2.4. Sistem *Assessment Center***

*Assessment Center* adalah suatu metode untuk memprediksi perilaku melalui beberapa simulasi oleh beberapa penilai untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menangani tanggung jawab di masa mendatang dengan menggunakan kriteria kesuksesan dalam jabatan tersebut.

**Karakteristik *Assessment Center*:**

Sebagai suatu metode, *Assessment Center* mempunyai beberapa karakteristik, yaitu :

1. Dirancang berkaitan dengan suatu jabatan tertentu.
2. Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan perilaku yang dipersyaratkan dalam jabatan tertentu.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Diikuti oleh minimal 5 orang dan maksimal 6 orang. Tujuannya agar tercipta interaksi yang maksimal antar assessee (peserta).
4. Proses assessment melibatkan 6 assessor (penilai), tujuannya mengoptimalkan objektivitas penilaian.
5. Penilaian akhir ditentukan berdasarkan hasil integrasi data yang diperoleh melalui assessor meeting.
6. Assessee dinilai berdasarkan kriteria jabatan yang telah ditentukan.
7. Assessee berhak mendapatkan umpan balik mengenai hasil assessment.
8. Hasil assessment dapat digunakan hingga 2 tahun sejak assessment center dilaksanakan.

**Keuntungan *Assessment Center***

Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh melalui metode *Assessment Center* :

Bagi organisasi :

- a. Mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.
- b. Dapat mengembangkan potensi personilnya secara terus menerus sehingga didapatkan kinerja yang lebih baik.
- c. Dapat dipergunakan untuk mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi organisasi.

Bagi Pegawai :

- a. Dapat bekerja pada posisi atau tempat yang sesuai dengan kompetensinya.
- b. Assessee dinilai berdasarkan kriteria jabatan yang telah ditentukan.
- c. Assessee berhak mendapatkan umpan balik mengenai hasil assessment.

- d. Hasil assessment dapat digunakan hingga 2 tahun sejak assessment center dilaksanakan.

### **Tujuan Assessment Center**

Pada dasarnya setiap organisasi mempunyai tujuan dan target strategis yang ingin dicapai. Tujuan jangka panjang dari Assessment Center adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik yang bisa memberikan kontribusi optimal bagi organisasi sesuai dengan perannya. Sementara tujuan jangka pendeknya adalah untuk memperoleh profil kompetensi setiap PNS dalam rangka perencanaan karir, mutasi jabatan dan pengembangan pegawai berbasis kompetensi.

### **Manfaat Assessment Center**

Assessment Center dapat dijadikan sebagai system dan prosedur untuk mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kompetensi SDM berdasarkan prinsip-prinsip *the right people in the right places at the right times*.

Sebagai unsur pendukung pengelolaan SDM, Assessment Center tidak hanya sebagai alat ukur kompetensi saja melainkan juga mempunyai manfaat diberbagai bidang, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan karir dan mutasi jabatan, dengan memperhatikan nilai JPM (Job Person Match)
2. Bahan pengembangan pegawai berbasis kompetensi, meliputi: mengurangi gap kompetensi melalui diklat berbasis kompetensi, menempatkan pegawai dengan memperhatikan kompetensi yang sangat menonjol,

#### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyusun pemetaan kelompok bakat (talent pool mapping) SDM berbasis kompetensi.

3. Ketersediaan SDM yang kompetitif hasil Assessment Center memudahkan perencanaan strategis dalam menghadapi tantangan global.

Assessment Center merupakan salah satu unsur program manajemen sumber daya manusia (SDM) selain penyelenggaran pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. Penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin dan pengintegrasian system informasi manajemen SDM guna melaksanakan reformasi birokrasi.

Penerapan metode Assessment Center dalam pengelolaan SDM dapat dilakukan pada saat proses rekrutmen pegawai, penempatan dan promosi jabatan.

#### 2.4.1. Konsep Penempatan Pegawai

Seseorang akan bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja secara keseluruhan.

Pegawai adalah mereka yang menyumbangkan jasanya kepada suatu badan usaha baik pegawai swasta maupun pegawai negeri. Pegawai negeri yang diuraikan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan kepegawaian atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam Bab

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

I ayat I dan saat ini telah berganti menjadi Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 yang berbunyi sebagai berikut :

Pegawai negeri adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan kemudian diatur dalam peraturan daerah (PP).

#### 2.4.2. Pengertian Penempatan Pegawai

Menurut Siswanto (1990:9) penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:62) Penempatan pegawai adalah :

Penempatan (placement) pegawai adalah menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan pegawai harus sesuai dengan pekerjaan, dimana memperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/ jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip *the right man on the right place*.

#### 2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, Siswanto (1990:9) mengemukakan bahwa dalam penempatan harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Pendidikan formal atau faktor prestasi akademis.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggungjawab yang akan diterima.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Faktor pengalaman kerja.

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Karena tinggi rendahnya keterampilan kerja ditentukan oleh bekerja yang bersangkutan, selain itu pegawai yang mempunyai pengalaman bekerja juga memerlukan latihan petunjuk yang lebih singkat.

c. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya.

d. Faktor usia

Dalam rangka penempatan tenaga kerja faktor usia pada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapat pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga yang bersangkutan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai harus jelas posisi dan peranan dari pegawai yang ditempatkan. Agar prestasi kerja pegawai dapat terwujud, maka dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain :

1) Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai)

Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka pegawai tersebut memerlukan orientasi terlebih dahulu, untuk mengenal lingkungan kerja

yang akan dihadapinya. Pertemuan orientasi merupakan sambutan yang resmi dari organisasi, pertemuan ini hendaknya diadakan dengan keramahtamahan dan penuh oengertian.

## 2) Penempatan Pegawai Lama

Telah diketahui bahwa penempatan pegawai baru merupakan kelanjutan dari hasil seleksi yang kemudian diberi tugas dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditetapkan, sedangkan untuk penempatan pegawai lama mengandung arti pelaksanaan alih tugas yang terdiri dari :

### a. Mutasi

Hasibuan (1997:114) menyatakan : “Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi), dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan efesiensi dan efektivitas kerja dalam instansi atau organisasi.

### b. Promosi

Istilah promosi adalah kemajuan, maju, kedepan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi.

### c. Demosi

Demosi adalah perpindahan dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penerimaan gaji/bayaran atau status. (Hasibuan, 1997:130).

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa demosi dilaksanakan dalam usaha untuk menghindari kerugian perusahaan yang diakibatkan oleh karyawan tidak dapat melaksanakan *job description*, tidak disiplin, tidak jujur serta tidak mampu mengerjakan tugas yang telah diberikan atau memiliki prestasi kerja yang rendah.

## 2.5 Kinerja Pegawai

Prestasi kerja yang dituangkan dalam sebuah kinerja yang profesional maka akan menghasilkan suatu hasil yang efektif dan efisiensi dan hal tersebut sangat erat kaitannya dengan bagaimana proses awal yang dilakukan sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Suatu kerja pegawai yang menghasilkan kinerja yang efektif dan efisiensi dapat dilihat dari berbagai macam sudut pandang. Menurut Hasibuan (1997:105-106) indikator keberhasilan kerja dapat di lihat dari :

1. Prestasi kerja
2. Pelayanan yang maksimal
3. Transfaransi kerja
4. Kecakapan pegawai
5. Keterampilan seorang pegawai
6. Kerjasama yang efektif yang terjalin
7. Hasil kerja yang sesuai dengan program
8. Koordniasi pegawai
9. Kemandirian pegawai
10. Profesionalisme kerja pegawai

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja memiliki faktor-faktor tertentu yang harus terpenuhi. Menurut Mangkunegara (2008:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

### 1. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situattion) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

## 2.7 Kendala Penempatan terhadap Kinerja

Faktor kendala yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan tenaga kerja sangat mungkin mengakibatkan pegawai baru keluar setelah bulan pertama. Perputaran pegawai awal ini adalah sesuatu yang lumrah. Hal ini malah akan bermanfaat jika itu terjadi diantara pegawai baru yang

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

meraskan intansi atau pekerjaan yang tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian, instansi akan mencari jalan keluar terbaik, mulai dari recruitment, seleksi, dan persiapan penempatan pegawai baru.

### 2.7.1 Ketidakcocokan

Seperti telah diulas terlebih dahulu, preview pekerjaan realistic menutup jarak psikologis antara apa yang diharapkan pendatang baru dan apa yang mereka dapatkan sebenarnya. Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut dengan ketidakcocokkan kognitif. Jika ketidakcocokkan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk pegawai baru hal ini juga akan menyebabkan ia tidak betah dengan pekerjaannya. Dan juga dapat berakibat pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya.

## 2.8 Pengaruh Penempatan terhadap Kinerja Pegawai

Pengertian dari penempatan pegawai adalah penugasan kepada setiap pegawai atau pekerja yang baru.

Oleh sebab itu penempatan sangat penting diperhatikan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang telah ditentukan oleh departemen kepada pegawai sehingga sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Menurut Sondang P. Siagian kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu motivasinya, kemampuan dan ketepatan penugasan (penempatan kerja yang tepat).

Pengertian kinerja itu sendiri adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang.

Penempatan pegawai yang tepat maka akan meningkatkan kreatifitas dalam instansi maupun pegawai itu sendiri, sehingga tujuan yang diharapkan akan terlaksanan sesuai harapan. Sebaliknya penempatan pegawai yang tidak tepat, maka kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapa dan tuntutan organisasi.

## 2.9 Definisi Konsep

Kegiatan organisasi sangat berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor penentu efektivitas dan efisiensi dalam pemakaian seluruh sumber daya yang digunakan organisasi. sumber daya manusia memerlukan perhatian yang khusus, agar suatu perusahaan dapat tercapai. Alokasi sumber daya manusia yang baik sangat penting diterapkan. Upaya tersebut direalisasikan dengan memperhatikan penempatan pegawai dan kinerja pegawai.

Adapun definisi-definisi konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dalam organisasi guna mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang cocok dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut.

Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Kinerja Pegawai adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang.

## 2.10 Pandangan Islam

### 2.10.1 Konsep Penempatan Pegawai dalam Islam

Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip *“The right man on the right place and the right man on the right job”* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut Allah SWT telah mempertegas dalam al-qur’an bahwasanya penempatan itu sangat menentukan dari pada proses pekerjaan yang akan dilakukan.

Sebagaimana Firman Allah SWT yaitu :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat/ melaksanakan pekerjaan kepada yang berhak menerimanya. Dan apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat (Q.S An’Nisa 58)”*.

Dengan kata lain apabila sesuatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah saat-saat kehancuran organisasi tersebut. Sehingga diharapkan setiap penempatan pegawai negeri sipil di suatu organisasi harus mengikuti pelatihan dan pendidikan sesuai kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Bagaimana mungkin kinerja bisa bagus jika yang melaksanakan suatu pekerjaan tidak memahami apa yang harus dilakukan. Maka berangkat dari sanalah bahwa peneliti menilai sangat erat kaitannya antara kinerja yang baik dengan pekerja yang professional, dan kemudian sangat erat kaitannya antara pegawai yang professional dengan penempatan pegawai di awal jabatan.

Kinerja yang maksimal adalah merupakan suatu tujuan sebuah organisasi dalam pelayanan kepada masyarakat, maka dari itu penulis merasa penting menganalisa sejauh mana proses penempatan pegawai di Dinas Sosial Kota Pekanbaru dan sejauh mana pengaruhnya terhadap

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

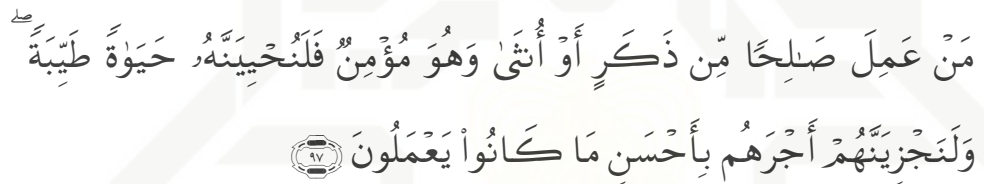
## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja pegawai yang telah berlansung dan hasil kinerja tersebut apakah sudah efektif dan efisiensi terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan.

### 2.10.2 Kinerja Dalam Pandangan Islam

Dalam pandangan Islam bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah: amal (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini pekerjaan tidak hanya bersifat ibadah, akan tetapi juga kerja-kerja sosial yang bersifat duniawi. Sesuai firman Allah SWT dalam surat (an-Nahl:97):


  
 مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ
   
 وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: *Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.* (Q.S. an-Nahl: 97)

Ini merupakan janji daripada Allah SWT bagi hamba-Nya yang berimandan beramal soleh yaitu amal yang berpandukan Kitab Allah (Al-Quran) dan Sunnah Nabi-Nya Muhammad SAW. Maka Allah akan memberi mereka kehidupan yang baik di dunia dan mereka juga mendapat balasan yang lebih baik daripada amal mereka di akhirat. Kehidupan yang baik itu memperoleh rezeki yang baik dan halal di dunia serta mendapat pemeliharaan dan keridhoan daripada Allah SWT

### 2.11 Konsep Operasional

Konsep Operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, kemudian juga fungsi untuk menciptakan kesatuan bahasa, makna serta persepsi dan pengertian dalam mengelola dan menganalisa data.

Agar penelitian masalah ini tidak berbelit-belit dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam memberikan pengertian tentang konsep yang digunakan, maka berikut ini akan dijelaskan dari masing-masing konsep tersebut :

1. Penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dalam organisasi guna mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang cocok dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut.
2. Pegawai adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
3. Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.

4. Kinerja Pegawai adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang.

**Tabel 2.1 Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1.	Penempatan Pegawai (Siswanto 1990:9)	a. Tugas dan Tanggung Jawab	a. Rangkaian kegiatan b. Batasan tugas c. Kesesuaian tugas d. Batasan tanggung jawab e. Standar waktu pekerjaan
		b. Kualifikasi Pegawai	a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Kemampuan khusus yang dimiliki pegawai d. Kondisi fisik pegawai
		c. Pendidikan Formal	a. Mempunyai dasar keilmuan dalam pekerjaan b. Strata jenjang pendidikan c. Latar belakang dalam bidang keilmuannya d. Mampu mengelola sumber daya yang ada
		d. Pengalaman Kerja	a. Memahami kerja yang ada b. Mampu mengerjakan pekerjaan yang ada c. Berpengalaman terhadap pekerjaan tersebut
		e. Pelatihan dan Diklat	a. Memahami konsep birokrasi b. Memahami proses pelaksanaan pekerjaan c. Memahami jalur kerja

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
			d. Adanya pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai
2.	Kinerja Pegawai (Hasibuan 1997: 105-106)	a. Prestasi Kerja	a. Kinerja yang dilakukan dapat diterima dimasyarakat b. Mendapatkan suatu pekerjaan yang bagus c. Dipromosikan kembali kejabatan yang lebih tinggi
		b. Pelayanan yang maksimal/ Prima	a. Melayani masyarakat sepenuhnya b. Urusan yang tepat waktu
		c. Transfansi kerja	a. Jelas batasan waktu urusan b. Jelas biaya dan penggunaannya c. Adanya aturan dan prosedur yang dilalui
		d. Kecakapan Pegawai	a. Penguasaan bidang tugas b. Mandiri dalam melaksanakan tugas c. Penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
		e. Keterampilan Pegawai	a. Pegawai mengerti terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya b. Pegawai menguasai terhadap pekerjaan yang diberikan c. Pegawai mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugas
		f. Kerjasama Pegawai	a. Adanya hubungan kerja sama yang baik antara atasan dengan staff b. Adanya kerja sama yang kompak antara sesama pegawai
		g. Hasil kerja yang tepat sasaran	a. Hasil kerja yang sesuai dengan program

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator
			b. Pekerjaan yang sesuai dengan prosedur yang ada c. Hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan
		h. Koordinasi Pegawai	a. Adanya perencanaan yang jelas terhadap pekerjaan b. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan c. Terjalannya komunikasi efektif antara pegawai
		i. Kemandirian Pegawai	a. Menguasai bidang tugas yang diberikan kepadanya b. Mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan targetnya
		j. Profesionalisme Kerja	a. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan b. Adanya ketepatan pekerjaan yang dilakukan c. Kesesuaian tugas dan program yang dikerjakan

## 2.12 Penelitian Terdahulu

1. **Jablawi**, Tahun 2010 jurusan Administrasi Negara dengan judul Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pada Badan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru, kesimpulannya bahwa penempatan pegawai pada badan kepegawaian sekretariat daerah kota pekanbaru saat ini, dari analisis penelitian penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai dilaksanakan terhadap suatu jabatan belum maksimal atau optimal sesuai prinsip pekerjaan "*The Right Man On The Right Place And The Right Man On The Right*

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Job*”yang dilakukan oleh badan kepegawain Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru.

2. **Mhd. Doni Hadinata**, Tahun 2012 jurusan Administrasi Negara dengan judul “Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir”, Kesimpulannya berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan mengenai analisis penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir terdapat penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmunya, penulis menganalisis bahwa permasalahan ini disebabkan adanya unsur Nepotisme, sehingga menyebabkan kriteria faktor yang dipertimbangkan sebelum menempatkan pegawai kurang terlaksana. Kemudian dari data yang penulis dapatkan dalam wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menyatakan bahwa penempatan pegawai berdasarkan indicator-indikator yang diteliti termasuk dalam kategori Baik. Terletak pada jarak interval 61-80% .
3. **Kurniadi**, Tahun 2013 jurusan Administrasi Negara dengan judul “Analisis Penempatan Pegawai Pada Kantor Walikota Dumai”, Kesimpulannya berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan mengenai analisis penempatan pegawai pada Kantor Walikota Dumai terdapat indikasi penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmunya, penulis menganalisis bahwa permasalahan ini adalah akibat dari faktor kedudukan, kedekatan dengan kepala daerah/atasan, suku, agama, jenis kelamin dan proses politik.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kemudian dari data yang penulis dapatkan dalam wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Walikota Dumai menyatakan bahwa penempatan pegawai berdasarkan indikator-indikator yang diteliti termasuk kategori cukup setuju.

### 2.13 Kerangka Berfikir

Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas serta upaya pencapaian standar keberhasilan yang penempatan pegawai yang tepat atau sesuai dengan kemampuan atau kinerja seseorang.

Adapun indikator dari penempatan pegawai menurut Siswanto (1990:9) yaitu :

- a. Tugas dan tanggung jawab
- b. Kualifikasi pegawai
- c. Pendidikan formal
- d. Pengalaman kerja
- e. Pelatihan dan Diklat

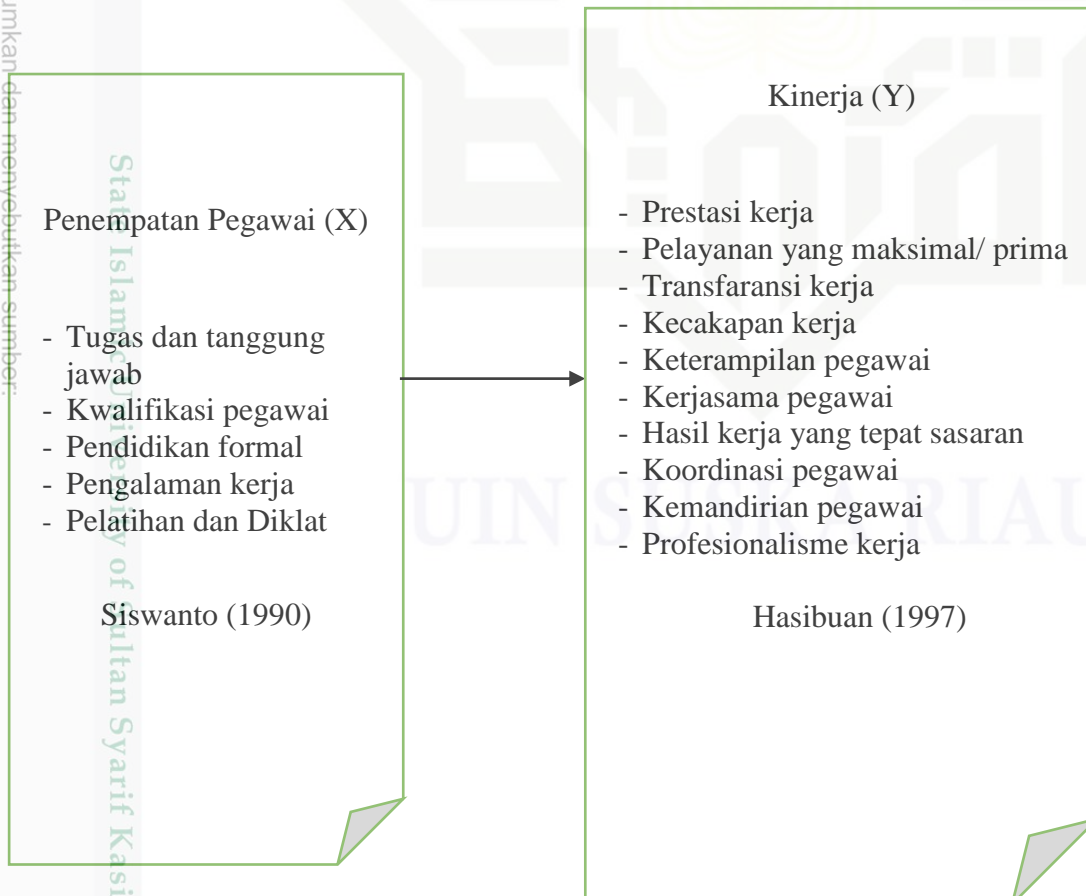
Sedangkan indikator dari kinerja menurut Hasibuan (1997: 105-106) yaitu :

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Prestasi kerja
- b. Pelayanan yang maksimal/ prima
- c. Transfaransi kerja
- d. Kecakapan kerja
- e. Keterampilan pegawai
- f. Kerjasama pegawai
- g. Hasil kerja yang tepat sasaran
- h. Koordinasi pegawai
- i. Kemandirian pegawai
- j. Profesionalisme kerja.

Adapun kerangka fikir dari analisis pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai adalah :



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Sugiyono, (2006:70) bahwa Hipotesis merupakan jawaban awal atau sementara oleh penulis terhadap rumusan-rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dan mengapa dikatakan sementara karena jawaban yang berikan hanya berdasarkan pada teori yang relevan saja dan belum di dasarkan pada kenyataan lapangan atau fakta-fakta yang empiris yang diperoleh dari pengumpulan-pengumpulan data dilapangan.

Adapun hipotesis yang diasumsikan oleh penulis sesuai dengan paparan di atas yaitu “Diduga masih rendahnya sumberdaya manusianya dalam penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip penempatan kerja. Sehingga mengakibatkan kinerja yang tidak maksimal dan hasil yang tidak efektif dan efisien serta rendahnya kualitas pelayanan dilakukan oleh pegawai itu sendiri”.