

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan serta pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, jadi fungsi sumber daya manusia berhubungan dengan masalah personalia atau orang-orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi.

Ada tiga tugas manajemen sumber daya manusia yaitu (Umar, 2004:13) :

- a. Adanya manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
- b. Fungsi operasional :pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintergaransian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Dari pengertian diatas dapat dilihat bahwa pengarahan pengembangan tenaga kerja tidak terlepas dari fungsi operasional manajemen personalia yang bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.Pada dasarnya dalam setiap organisasi terdapat dua kelompok besar manusia yaitu pegawai yang bertugas untuk melaksanakan kegiatan operasional dan yang kedua adalah tergolong pimpinan, kelompok

pertama memerlukan keterampilan teknis dan kelompok yang kedua memerlukan keterampilan teknis dan manajemen.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi/perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada instansi pemerintahan, dengan demikian fokus yang dipelajari MSDM itu hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, harus dipekerjakan secara efektif, efisien dan manusiawi. Agar kondisi tersebut dapat tercipta, maka organisasi perlu membuat perencanaan SDM yang sebaik-baiknya sehingga dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dengan demikian organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi SDM yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi dan pekerjaan yang sesuai dibutuhkan. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya sendiri.

2.2. Sistem Administrasi Kepegawaian

Administrasi Kepegawaian adalah Proses kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin agar tujuan organisasi seimbang dengan sifat, hakikat dan fungsi organisasi serta sifat dan hakikat para karyawan atau anggotanya. (Soedjadi, 2001:63)

Kebijaksanaan dasar sistem administrasi kepegawaian di negara kita mengacu pada Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1973 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistim prestasi kerja dan sistim karir yang dititik beratkan pada sistim prestasi kerja.

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang pokok-pokok Kepegawaian pada pasal 1 yang dimaksud Pegawai Negeri adalah Setiap Warga

Negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat Pembina Kepegawaian untuk memenuhi jabatan pemerintahan.

Setiap pegawai negeri sipil wajib setia sepenuhnya kepada Pancasila, dan Undang-Undang 1945 dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab, menyimpan rahasia jabatan kepadanya atau perintah pejabat yang berwajib atas kuasa Undang-Undang. Seorang pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Dilihat dari Undang-Undang pokok kepegawaian No. 43 Tahun 1999 terdapat unsur-unsur pokok pegawai negeri yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Warga Negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas Negara lainnya
- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pasal 3 ayat 1 Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

2.3. Pengertian Analisis Pekerjaan

Menurut (Hasibuan, 2010 : 28) analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Manfaat dari analisis pekerjaan adalah memberikan informasi tentang aktifitas pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan yang harus dipenuhi personalia untuk melaksanakan pekerjaan tersebut atau menghasilkan *job description* dan *job specification*.

Menurut (Hasibuan, 2010 : 32) uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. *Job specification* menurut (Hasibuan, 2010 : 34) adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu pekerjaan dengan baik dan kompeten.

2.4. Pengertian Penempatan

Penempatan sebagai suatu langkah eksperimental yang sebenarnya bukanlah merupakan sebuah keputusan final. Penempatan merupakan sebuah langkah

desisif yang menurut Sondang P. Siagian (2003:168) Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun.

Orientasi sebenarnya kurang tepat apabila dinyatakan sebagai sebuah langkah, oleh karena ia merupakan sebuah aktivitas yang berlangsung terus. Sebagai suatu tanggung jawab supervisor, orientasi dimulai sebelum induksi dan setelah itu diikuti oleh apa yang dinamakan tindak lanjut. Tujuan dari orientasi adalah membantu seorang pegawai baru dipindahkan atau yang baru saja bergabung dengan sebuah team kerja dengan apa yang harus dirasakan nya tentang unit baru, dan hubungan hubungan pekerjaan tersebut dengan sasaran-sasaran bagi organisasi tersebut secara keseluruhan Tujuan khasnya adalah walaupun tidak terpisah sama sekali dari induksi yang meliputi tindakan menyajikan keterangan-keterangan tentang apa yang diharapkan akan dilakukan oleh seorang pekerja baru Namun, kadang pula apabila tidak terdapat adanya lowongan pekerjaan yang cocok bagi seorang pegawai, maka perusahaan-perusahaan tertentu berusaha untuk mempertahankan seorang pegawai dengan

jalan menyediakan penempatan temporer atas penempatan sementara pada pekerjaan tertentu. Andaikata ada lowongan pekerjaan yang lebih cocok maka si pegawai segera akan dipindahkan ke sana.

Maka penempatan pegawai ini merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahap yang harus dilalui pelaksanaannya. Sejalan dengan hal tersebut Sondang P. Siagian (2003 : 169) mengatakan bahwa: Prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjangkau informasi yang tepat mengenai pelamar. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia, mengatakan bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan antara lain pertama, harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja. Kedua, harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan. Ketiga, Mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan ditempatkan.

Berikut beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai (Siswanto, 2000:89) antara lain adalah: faktor prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik dan mental, faktor sikap, faktor situasional,

faktor motivasi. Faktor prestasi akademis, tenaga kerja yang mempunyai memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang prestasi akademiknya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi, prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya.

Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan. Faktor pengalaman, pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja. Telah memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif cukup, dengan keterampilan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang diisyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

Faktor kesehatan fisik dan mental, manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada suatu bagian. Faktor sikap, adalah persepsi, kepribadian, dan motivasi, dengan kata lain sikap adalah kesiapan mental, yang dipelajari dari organisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain objek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Dalam penempatan pegawai faktor sikap hendaknya menjadikan pertimbangan bagi pimpinan sumber daya manusia karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan juga bagi masyarakat. Faktor situasional, teori ini berkenaan dengan kepemimpinan situasional yaitu teori ketergantungan yang menitikberatkan pada pengikut. Penekanan pada pengikut dalam rangka kepemimpinan yang berhasil mencerminkan realitas bahwa mereka sesungguhnya menerima atau menolak pemimpin, terlepas dari apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada tindakan-tindakan pengikutnya.

Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, tetapi ada faktor lain yang menjadi rintangan yang dapat menghambat kinerja. Maka kesempatan yang ada dapat dianggap tidak ada atau hilang. Karena itu, jika dinilai mengapa seorang pegawai tidak berkinerja pada level yang diyakini mampu selayaknya diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak. Jika tidak akan menyebabkan terganggunya kinerja pegawai. Prestasi kerja adalah hasil kegiatan yang dapat memperbaiki keputusan-keputusan dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2001:135)

Secara individu maupun kelompok. Maka dari itu setiap tindakan atau kegiatan dalam proses penempatan pegawai baik secara individu maupun kelompok, agar mencapai ketepatan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang maksimum bagi perusahaan dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan secara efektif dan menyeluruh tanpa mengesampingkan

sumber pertimbangan (ilmu) yang lain oleh pemerintah untuk mencapai tujuan utama.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa dalam penempatan kerja yang perlu dipertimbangkan adalah prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik dan mental, faktor sikap, dan motivasi untuk bekerja serta tanggung jawab.

2.5. Analisis Dasar Penempatan Pegawai

Menurut Saydam Gazali (2000 : 151) bahwa : “Penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh yang berwenang dalam suatu instansi / perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.” Hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Latar belakang pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Minat dan hobi

Menurut Tohari Ahmad (2002 : 217) bahwa : “Prinsip *the right man in the right place* merupakan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian untuk meningkatkan kinerja organisasi, guna memanfaatkan sumber daya pegawai secara maksimal.

Selanjutnya menurut Tohari Ahmad (2002 : 222) langkah-langkah penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Adanya pekerjaan
- 2) Adanya *job description* (tugas dan tanggung jawab)
- 3) Mencari pegawai yang cocok dengan tuntutan pekerjaan

4) Menempatkan pegawai tersebut

Menurut Lg. Wursanto (2000 : 65) penempatan pegawai adalah : “suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit / bagian ke unit / bagian lain yang kekurangan tenaga yang lebih memerlukan berdasarkan *job description* dan *job specification*.”

Menurut Sondang P.Siagian (2003 : 151) penempatan yang tepat adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi
- 2) Kemampuan
- 3) Ketepatan penugasan

Selanjutnya menurut Sondang P. Siagian (2003 : 45) penempatan pegawai adalah : “proses dan seleksi seorang pegawai sebagai unsure pelaksana pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.”

2.6. Manfaat Analisis Penempatan pegawai

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

Menurut Hasibuan (2010 : 31) analisis penempatan pegawai pada suatu jabatan untuk hal-hal sebagai berikut :

- 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. Penempatan
- j. Penyederhanaan pekerjaan
- k. Peramalan dan perekrutan
- l. Orientasi dan induksi

Analisis jabatan akan menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan serta evaluasi jabatan.

2.7. Batasan Dasar Penempatan Pegawai

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan pegawai, penempatan pegawai pada posisi yang tepat bukan saja idaman setiap instansi pemerintahan tetapi juga menjadi keinginan pegawai. Setiap pegawai mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk mendapatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, minat, bakat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.

Penempatan pegawai oleh pelaksana dilakukan dengan memberikan pelayanan penempatan pegawai. Pelayanan penempatan pegawai bersifat terpadu dalam suatu sistem penempatan pegawai yang meliputi unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Pencari kerja
- b. Lowongan pekerjaan
- c. Informasi pasar kerja
- d. Mekanisme antar kerja
- e. Kelembagaan penempatan tenaga kerja

Unsur-unsur penempatan pegawai tersebut dapat dilaksanakan secara terpisah yang ditunjukkan terwujudnya penempatan pegawai. Pelaksanaan penempatan pegawai terdiri dari :

- a. Instansi pemerintahan yang bertanggung jawab dibidang ketenaga kerjaan.
- b. Lembaga swasta yang berbadan hukum.

Keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan. Jika terjadi kesalahan dalam penempatan pegawai akan menimbulkan dampak yang antara lain :

- a. Meningkatnya absensi
- b. Timbulnya konflik
- c. Meningkatnya kecelakaan kerja
- d. Meningkatkan Labor turn over

- e. Menurunnya semangat kerja

2.8. Faktor-faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Pegawai

Adapun faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai menurut Hasibuan (2010 :54) adalah :

1. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, artinya dalam penempatan pegawai, pengalaman kerja lebih diperhatikan daripada yang lainnya. Karena pengalaman kerja yang dimiliki seseorang lebih banyak membantudalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar belakang pendidikan yang dan gelar yang disandanginya belum tentu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, karena belum mempunyai pengalaman kerja.

3. Kondisi Kesehatan Fisik

Kesehatan erat hubungannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat.

4. Usia

Dalam rangka menempatkan tenaga kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Pegawai yang masih muda cenderung memiliki fisik yang kuat, disiplin dan kreatif sehingga diharapkan dapat bekerja lebih keras dibandingkan pegawai yang lebih tua usianya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai harus jelas posisi dan peranan dari pegawai yang ditempatkan.

2.9. Konsep Dasar Penempatan Pegawai

Adapun konsep-konsep dalam penempatan pegawai terbagi atas beberapa hal sebagai berikut :

1. Promosi

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar. (Siagian, 2003 : 169)

Organisasi atau perusahaan biasanya menggunakan dua criteria dalam promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil kerja atau karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sedangkan promosi yang didasarkan pada senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama.

2. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan ketenaga kerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenaga kerjaan pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin kepada perusahaan. (Siswanto, 2002:247)

Proses mutasi tenaga kerja dari status semula ke status yang lain dapat terjadi karena keinginan tenaga kerja maupun kebijakan manajemen tenaga kerja yang bertujuan untuk pembinaan dan pengembangan tenaga kerja.

3. Demosi

Demosi adalah penurunan pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah. Dilakukan dengan alasan prestasi kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. (Hariandja, 2005:160)

Ketiga hal diatas merupakan konsep penempatan yang dilakukan atas dasar kemampuan/keahlian dan prestasi dari tenaga kerja/pegawai itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan pegawai dapat ditempatkan sesuai *job description* dan *job specification* sehingga efisiensi dan efektifitas organisasi tercapai.

2.10. Pandangan Islam Tentang Penempatan Pegawai

Sabda Nabi SAW : “Apabila suatu pekerjaan diberikan kepada seseorang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”. (Ahim Abdurahim, 2001:12). Maksudnya jika menginginkan hasil kerja yang optimal, efektif dan

efisien dari seorang personil maka tempatkanlah dia pada jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya (*The right man in the right place, The right man in the right job*) (Zulkifli:148)

2.11. Penelitian Terdahulu

1. Mhd. Doni Hadinata, 2012 “Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir”

Hasil penelitian : pelaksanaan penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir diukur dengan 5 Indikator yaitu, Pendidikan/Prestasi akademis yang ada, kedua pengalaman, ketiga kesehatan fisik dan mental, keempat status perkawinan, dan yang kelima usia pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir telah terlaksana dengan **Baik**. Karena sesuai dengan faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai.

2. Khoirun Nisa', 2008 “Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto”

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan yang berupa *job specification* terbukti berperan dalam penempatan pegawai kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat jabatan minimum berupa: pangkat/golongan, pendidikan, diklat/kursus, dan syarat jabatan lainnya (bakat, minat, tempramen, kemampuan khusus, kondisi fisik, dan kondisi jasmani) yang harus dipenuhi oleh pegawai

sebelum menduduki sebuah jabatan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto.

3. Samratulangi, 2013 “Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar”

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar telah terpenuhi. Hal ini berdasarkan dari analisis jabatan dan analisis beban kerja, dimana tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan aparatur sudah sesuai dengan syarat-syarat yang ada pada analisis jabatan, selain itu beban kerja dan jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar sudah cukup seimbang, dan untuk sementara tidak perlu ada penambahan pegawai.

2.12. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dan juga berfungsi untuk menciptakan kesatuan bahasa, makna serta persepsi dan pengertian dalam mengelola dan menganalisa data adalah sebagai berikut :

1. Penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan dalam organisasi guna mengerjakan suatu pekerjaan atau 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. (UU Kepegawaian. No. 8 Tahun 1999).

Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahkan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. (Siswanto, 2003 : 162).

2.13. Konsep Operasional

Untuk melihat gambaran yang jelas tentang Variabel, indikator dan Sub indikator dari konsep operasional dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Penempatan Pegawai	1. Latar Belakang Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> - Kesesuaian antara latar belakang pendidikan formal dengan tanggung jawab pekerjaan - Pendidikan dan pelatihan khusus dengan jabatan yang dipangku - Kesesuaian antara pekerjaan dengan prestasi akademis yang dimiliki
	2. Pengalaman kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Masa Kerja - Kehlilan/kecakapan dengan hasil yang dicapai dalam bekerja - Mengenai pelaksanaan penempatan berdasarkan pengalaman dalam bekerja
	3. Kondisi kesehatan fisik	<ul style="list-style-type: none"> - Uji kesehatan sebelum ditempatkan - Kriteria kesehatan setelah ditempatkan - Kualitas kerja pegawai yang sedang sakit

Sumber : Data Olahan Peneliti 2014

2.14. Teknik Pengukuran

Untuk menjaga agar penelitian dapat mencapai tujuan yang diharapkan maka penulis menetapkan konsep operasional yang digunakan untuk mengukur indikator penelitian dengan skala *likert*. Dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. (Sugiono, 2007 : 107)

Jawaban setiap instrumen mempunyai gradiasi dari yang positif hingga yang negatif, berupa :

- a. Baik
- b. Cukup baik
- c. Kurang baik
- d. Tidak baik

Untuk mengarahkan analisis data, uraian dari masing-masing pengukuran variabel dapat dilihat sebagai berikut :

Pelaksanaan penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru dapat dikategorikan sebagai berikut :

Baik : Apabila pelaksanaan Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru telah menjalankan seluruh indikator yang ada.

Cukup Baik : Apabila pelaksanaan Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru telah menjalankan dua indikator yang ada.

Kurang Baik : Apabila pelaksanaan Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru hanya menjalankan satu indikator yang ada.

Tidak Baik : Apabila pelaksanaan Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru tidak menjalankan indikator yang ada.

Sedangkan untuk mengukur masing-masing indikator dalam variabel implementasi kebijakan adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pendidikan, maksudnya ialah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan/prestasi akademis yang tinggi harus lebih diutamakan sebelum pegawai ditempatkan bekerja sesuai dengan disiplin ilmunya agar dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, dan dapat dikatakan :

Baik : Apabila latar belakang pendidikan/prestasi akademis yang dimiliki pegawai terpenuhi.

Cukup baik : Apabila latar belakang pendidikan/prestasi akademis yang dimiliki pegawai cukup terpenuhi.

Kurang baik : Apabila latar belakang pendidikan/prestasi akademis yang dimiliki pegawai kurang terpenuhi.

Tidak baik : Apabila latar belakang pendidikan/prestasi akademis yang dimiliki pegawai tidak terpenuhi.

2. Pengalaman kerja seorang pegawai perlu diperhatikan sebelum pegawai tersebut ditempatkan untuk bekerja, maksudnya ialah pegawai yang sudah mempunyai pengalaman kerja dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik, mereka hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat, dan dapat dikatakan :

Baik : Apabila pengalaman kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada.

Cukup baik : Apabila pengalaman kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab cukup dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada.

Kurang baik : Apabila pengalaman kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kurang dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada.

Tidak baik : Apabila pengalaman kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab tidak dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada.

3. Kondisi kesehatan fisik pegawai merupakan syarat yang harus dipertimbangkan sebelum menempatkan pegawai agar nantinya pegawai yang ditempatkan memiliki produktifitas yang berhasil guna dan berdaya guna, dan dapat dikatakan :

Baik : Apabila kesehatan fisik dan mental yang harus dipenuhi setiap pegawai sesuai dengan ketentuan yang ada.

Cukup baik : Apabila kesehatan fisik dan mental yang harus dipenuhi pegawai sudah cukup sesuai dengan ketentuan yang ada.

Kurang baik : Apabila kesehatan fisik dan mental yang harus dipenuhi setiap pegawai kurang sesuai dengan ketentuan yang ada.

Tidak baik : Apabila kesehatan fisik dan mental yang harus dipenuhi setiap pegawai tidak sesuai dengan ketentuan yang ada.

2.15. Kerangka Pemikiran

