

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gomes FC (2003 :2) MSDM adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.

Menurut Ike Kusdyah (2008:3) MSDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan serta pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi, jadi fungsi sumber daya manusia berhubungan dengan masalah personalia atau orang-orang yang terlibat dalam semua kegiatan organisasi. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin dibutuhkan dari dirinya kemampuan konseptual. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena organisasi menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Sedangkan 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 ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, dan harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi.

2.2. Pengertian Pegawai

A.W. Widjaja (2006:113) berpendapat bahwa, “Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Menurut Pasal 1 (a) Undang-Undang no 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang ditentukan di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau di serahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku (Kansil dan Christen, 2005:160).

Senada dengan ini dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 pada Bab 1 pasal 1 dalam ketentuan umum menjelaskan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah dan bekerja pada pemerintah daerah Provinsi/Kabupaten/Kota atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

Pegawai Negeri mempunyai peranan yang amat sangat penting karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur Negara untuk menyelenggarakan

pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara. Tujuan Negara kita tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah *melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan melaksanakan ketertiban dunia*. Keempat tujuan Negara itu hanya bisa dicapai dengan adanya pembangunan nasional yang dilakukan dengan perencanaan yang matang, realistik, terarah, dan terpadu, bertahap dan bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna.

Tujuan pembangunan nasional adalah untuk membentuk masyarakat adil dan makmur, seimbang material dan spritualnya berdasarkan pancasila didalam wilayah Kesatuan Republik Indonesia. Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional itu terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara yang pada pokoknya tergantung juga dari kesempurnaan pegawai negeri (SF. Marbun, Moh, Mahmud 2006:98).

Kedudukan pegawai negeri sipil adalah sebagai aparatur Negara yang bertugas untuk pelayanan kepada masyarakat secara profesional, 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 dilakukan. Manfaat dari analisis pekerjaan adalah memberikan informasi tentang aktifitas pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan yang harus dipenuhi personalia untuk melaksanakan pekerjaan tersebut untuk menghasilkan *job description* dan *job specification*.

Uraian pekerjaan (*job description*) adalah informasi tertulis menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi (Hasibuan:2010:32).

Sedangkan menurut Handoko uraian tugas (*job description*) adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan, suatu fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya dalam suatu perusahaan (Handoko:2001:47).

Adapun *job specification* adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten (Hasibuan:2010:34).

Setiap organisasi publik maupun privat harus didasarkan pada hal-hal diatas dalam melakukan penempatan terhadap pegawai, karena hal tersebut akan sangat menunjang dalam penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

2.4. Pengertian Penempatan Pegawai

Beranjak dari filosofi dasar dari manajemen yang berbunyi *The Right Man In The Right Place* yang artinya bahwa dalam menempatkan seorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya (Thohardi, 2002:217)

Prinsip pokok dari seluruh proses pengadaan pegawai adalah penempatan orang yang tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari unsur manusia yang memimpin dalam melaksanakan tugas.

Penempatan pegawai adalah penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seorang diterima, maka seorang akan memperoleh status sebagai

seorang pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.(Siagian SP : 2009 :168)

Pandangan demikian tidaklah salah sepanjang menyangkut pegawai yang baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Ini berarti konsep penempatan mencakup promosi, mutasi dan demosi. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lamapun direkrut secara internal perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan pekerjaan baru pula.

Proses analisa jabatan dipandang sangat penting untuk melaksanakan program manajemen kepegawain, karena hasilnya dipergunakan untuk:

- a. Penarikan, seleksi dan penempatan pekerja
- b. Pendidikan
- c. Penilaian jabatan
- d. Pertepatan syarat-syarat pekerjaan
- e. Perencanaan organisasi
- f. Pemindahan dan promosi (Hasibuan:2005:45)

Prinsip pokok dari seluruh proses pengadaan pegawai adalah penempatan orang yang tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari unsur manusia yang memimpin dan melaksanakan tugas (Siagian SP, 2003:80).

Sedangkan menurut Soedjadi (2001:136) mengemukakan bahwa ada tiga syarat dalam prosedur penempatan personalia, yang meliputi :

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai daftar standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja yang dikemukakan oleh spesifikasi jabatan sebagai hasil analisa jabatan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Tjuju Yuniarsih dan Suwatno mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut (Yuniarsih Tjuju dan Suwatno, 2009:115).

Tujuan utama dari seleksi adalah penempatan (*placement*) atau menempatkan seorang pada tempat atau posisi yang tepat. (Mathis Robert L dan Jackson JH:2006:262).

Menurut Nitisemito (1996:19) penempatan tenaga kerja keberhasilan pelaksanaannya dapat diukur melalui:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai
- b. Syarat-syarat khusus dari masing-masing jabatan yang ada
- c. Jumlah pegawai yang disesuaikan dengan kondisi kerja
- d. Penempatan pegawai berdasarkan spesifikasi jabatan

Adapun masalah pokok yang ada sekarang ini dalam penempatan pegawai adalah :

- a. Sulitnya menerapkan *merit System* dalam arti mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi

kerjanya terutama dalam penempatan pegawai manakala sistem rekrutmen yang dipakai sekarang ini masih belum disempurnakan.

- b. Kelebihan pegawai yang diakibatkan belum adanya analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dapat dilakukan secara menyeluruh sebagai instrumen utama dalam penempatan seorang pegawai pada unit organisasi sesuai dengan kebutuhan pada jabatan struktural tertentu berdasarkan keahlian, tidak adanya analisis beban kerja mengakibatkan sulitnya membuat ukuran pasti kebutuhan satu unit organisasi.
- c. Karena kelemahan terdahulu, maka implementasi PP 8/2003 yang akan dimaksudkan sebagai *rightstring* menjadi sulit untuk direalisasikan. Hambatan utama yang terjadi adalah bahwa setiap Kabupaten memiliki banyak urusan sehingga harus didukung oleh jumlah dinas dan pegawai yang besar. Namun demikian kenyataan yang terjadi dilapangan menunjukkan bahwa karena kelebihan pegawai maka banyak pegawai yang tidak produktif. Bahkan dalam beberapa kasus ditemukan banyak pemimpin unit organisasi yang kebingungan harus memberi pekerjaan, kondisi seperti ini tentunya tidak akan terjadi apabila pemerintah daerah dapat mengharmonisasikan tiga pilar yaitu, visi dan misi, struktur dan sumber daya manusia.

2.5. Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan pegawai, penempatan pegawai pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman setiap instansi pemerintah tetapi juga menjadi keinginan pegawai.

Dalam menempatkan pegawai harus memperhatikan prinsip *The Right Man in The Right Job*. Hal ini dimaksudkan agar penempatan pegawai menjadi efektif agar tujuan dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan sehingga penempatan pegawai yang tepat akan menghasilkan kemampuan meaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas dan inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahan tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Adapun persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural sesuai Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 adalah :

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Pasal 1 (a) Undang-Undang no 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang di tentukan di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, di angkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau di serahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Serendah-rendahnya memiliki pangkat I tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Untuk menduduki jabatan struktural seorang PNS paling tidak serendah-rendahnya memiliki pangkat I tingkat di bawah jenjang pangkat yang telah ditentukan.

Eselon dan jenjang pangkat jabatan struktural sesuai PP Nomor 13 Tahun 2002 :

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Golongan Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/ru	Pangkat	Gol/ru
1	I a	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III b	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV a	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c
9	V a	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tingkat I	III/b

3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang diperlukan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban

wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place.*).

4. Semua unsur penilaian prestasi kerja (daftar penilaian pelaksana pekerjaan) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir

Dengan semakin kritisnya masyarakat dan berbarengan dengan menggelindingnya era reformasi sekarang ini, kinerja Aparatur Negara sedang dan akan terus menjadi sorotan masyarakat, mereka akan dengan cepat dan mudah merespon segala sesuatu yang dilakukannya. Aparatur Negara tidak bisa lagi bertindak dan bersikap sekehendaknya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat sehingga mereka akan terus dituntut untuk meningkatkan pelayanannya baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

Salah satu usaha yang bisa dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta untuk memperoleh aparat yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan penilaian atas semua perilaku dan kegiatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari.

Maka, dengan terbitnya PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS tanggal 1 Desember 2011 merupakan penyempurna dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan

perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan PNS dan PP tersebut akan berlaku awal Januari 2014.

DP3 atau Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan masih merupakan hal yang patut mendapat perhatian, mengingat fungsi DP3 sebenarnya sangat penting untuk menilai akuntabilitas personal (pribadi). Namun sangat disayangkan, sampai saat ini eksistensi DP3 sebagai tolok ukur keberhasilan pegawai (PNS) kurang berarti bahkan masih sebatas formalitas. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.

5. Memiliki Kompetensi Jabatan Yang Diperlukan

Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Persoalan yang dimaksud dalam konteks ini ialah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang. Konsep kompetensi diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah agar pegawai dapat memahami kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan, sehingga dapat mengukur kesesuaian kompetensi individu dengan persyaratan jabatan yang dipangku individu atau persyaratan jabatan yang diinginkan individu, yang pada akhirnya merupakan dasar untuk menetapkan pengembangan kompetensi bagi masing-masing individu. setiap PNS yang akan memangku jabatan struktural harus memiliki standar kompetensi jabatan.

6. Sehat jasmani dan rohani.

Dalam menempatkan tenaga kerja, kesehatan jasmani dan rohani perlu dipertimbangkan untuk menghindari kesalahan dalam penempatan.

Pengujian kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja sehat jasmani dan rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh dokter umum tidak ubahnya hanya formalitas saja. Meskipun tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan terkadang kurang akurat, terutama tentang kondisi fisik, namun sebatas tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat sehat akan tetapi kenyataannya tidak seperti dugaan sebenarnya. Untuk itu, perlu dipertimbangkan bisa atau tidaknya tenaga kerja tersebut diterima atau ditempatkan dengan porsi pekerjaan. Tenaga kerja yang kondisinya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang tepat.

7. Senioritas dalam kepangkatan

Senioritas dalam pekerjaan merupakan modal utama bagi seseorang untuk terjun ke dalam bidang tertentu karena pegawai atau tenaga kerja yang berpengalaman akan dapat langsung menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pegawai yang berpengalaman tentu memiliki keterampilan dalam bekerja, mudah beradaptasi dengan situasi maupun lingkungan kerja karena telah memiliki pengalaman tentang pelaksanaan tugas yang diberikan. Selain itu tenaga kerja yang berpengalaman hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relative singkat dibandingkan dengan tenaga kerja yang belum berpengalaman.

8. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari

rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang umurnya sudah tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Begitu juga sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan enerjik diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga yang tua.

9. Diklat Jabatan dan Pengalaman

Pendidikan dan pelatihan ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural disamping syarat lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendidikan dan pelatihan ini bersifat selektif dan harus diikuti atas dasar penugasan. Oleh karenanya bukan merupakan fasilitas yang bersifat terbuka dan dapat diminta sebagai hak. Keikutsertaan dalam diklat tersebut menjadi salah satu persyaratan bagi pengangkatan dalam jabatan struktural tertentu.

Diklat untuk membentuk pola pikir, pola sikap dan pola perilaku yang baik sekaligus sebagai membuka wawasan mendasar tentang posisi, peran dan tugas PNS dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, pelayanan masyarakat dan pembangunan. Lebih luas lagi seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Diklat Prajabatan ini untuk memberikan pengetahuan kepada CPNS untuk membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS.

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja pegawai. Kenyataan menunjukkan makin lama pegawai bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki

pegawai yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja.

2.6. Faktor-faktor yang Mempertimbangkan Dalam Penempatan Pegawai

Untuk menempatkan pegawai yang lulus seleksi, seorang harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan instansi pemerintahan. Seorang kepala instansi yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para pegawai yang akan ditempatkan pada suatu tugas dan pekerjaan tersebut.

Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Tjuju Yuniarsih dan Siswatno (2009:117) adapun faktor-faktor yang mempertimbangkan dalam penempatan pegawai yaitu:

a. Pendidikan/ prestasi kerja

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab. tepat pula.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Instansi pemerintahan yang belum begitu besar omset keluaran produksinya cenderung lebih mempertimbangkan bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikan.

c. Kesehatan fisik dan mental

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan - pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang memiliki fisik sehat dan kuat, sedangkan pegawai yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka.

d. Usia

Dalam menempatkan pegawai faktor usia pegawai yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Pegawai yang umurnya agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, sebaliknya pegawai yang masih muda dan energik sebaiknya diberi pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua agar setiap pekerjaan yang diemban sesuai dengan karakter usia dan kemampuan masing-masing.

e. Perkawinan

Status perkawinan dijadikan sumber oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka untuk penempatan pegawai, mengetahui status perkawinan pegawai adalah merupakan hal penting untuk kepentingan kepegawaian juga menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam penempatan pegawai, terutama pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

Dari uraian diatas dapat diuraikan, dalam penempatan pegawai harus jelas posisi dan peranan dari pegawai yang ditempatkan agar prestasi kerja pegawai dapat terwujud.

2.7. Pengertian Jabatan Struktural

Jabatan struktural menurut Keputusan Kepala badan Kepegawaian Negara No. 12 tahun 2002 adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Miftah Thoha (2005:36) jabatan struktural adalah jabatan secara tegas yang ada dalam struktur organisasi yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden atau Keputusan Menteri/Pimpinan Lembaga bersangkutan dengan persetujuan tertulis dari menteri yang bertanggung jawab dalam bidang penertiban dan penyempurnaan Aparatur Negara.

Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam Jabatan Struktural, termasuk Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural yang ditingkatkan eselonnya, selambat-lambatnya 30 hari sejak penetapan pengangkatannya wajib dilantik dan diambil sumpahnya oleh pejabat yang berwenang. Demikian juga yang mengalami perubahan jabatan atau perubahan fungsi dan tugas jabatan maka Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dilantik dan diambil sumpahnya kembali.

2.8. Analisis Dasar Penempatan Pegawai

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

Menurut Sondang P. Siagian (2004:45) penempatan pegawai adalah merupakan proses dan seleksi seorang pegawai sebagai unsure pelaksana pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, dan kecakapan dan keahlian.

Selanjutnya Sondang P. Siagian (2002: 151) penempatan yang tepat adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi
- b. Kemampuan
- c. Ketepatan penugasan

Menurut Saydam Gouali (2000:151) bahwa penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh berwenang dalam suatu instansi untuk menentukan lokasi dan posisi seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Latar belakang pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Minat dan hobi

Selanjutnya menurut Tohari Ahmad (2002:221) bahwa penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dalam organisasi guna mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang cocok dengan bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Selanjutnya menurut Tohari Ahmad (2002:222) langkah-langkah penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

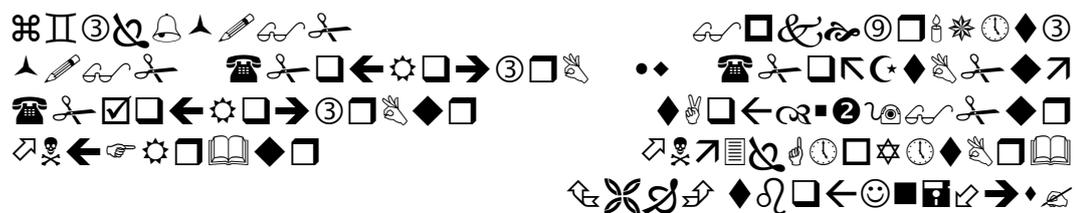
- a. Adanya pekerjaan
- b. Adanya job description (tugas dan tanggung jawab)
- c. Mencari pegawai yang cocok dengan tuntutan pekerjaan
- d. Menempatkan pegawai tersebut

Indikator didalam penempatan pegawai menurut Peraturan Pemerintah No.13 Tahun 2002 adalah sebagai berikut:

- a. Pangkat
- b. Pendidikan
- c. Prestasi Kerja
- d. Kompetensi Jabatan
- e. Sehat jasmani dan rohani
- f. Senioritas
- g. Usia
- h. Diklat jabatan dan pengalaman

2.9. Pandangan Islam Dalam Penempatan Pegawai

Dalam Islam di terangkan dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya sesuai dengan firman Allah SWT sebagai berikut:

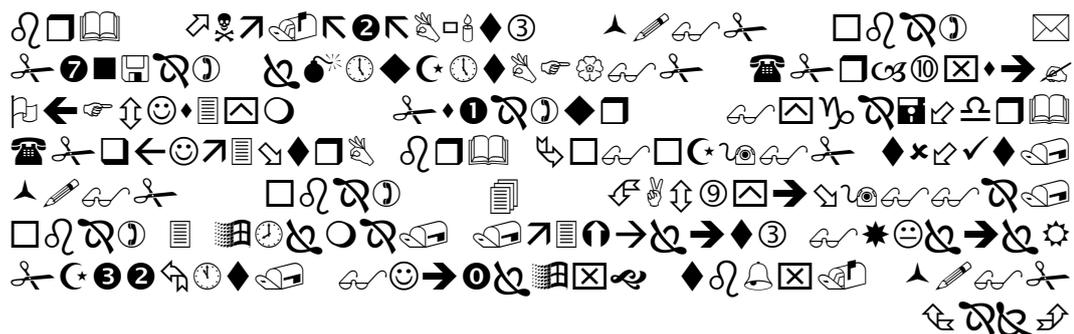


Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.* QS. Al Anfal ayat 27.

Dari ayat tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa dalam hal penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Jadi dalam proses pengerjaan tugasnya seorang pegawai harus menyelesaikannya dengan baik dan benar karena

tugas ataupun tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya itu merupakan suatu amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik- baiknya.

Dalam firman Allah QS. An Nissa' Ayat 58 menjelaskan tentang penempatan pegawai berdasarkan kemampuan dan keahlian pegawai tersebut yang berbunyi sebagai berikut :



Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) 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.*

Ayat diatas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

2.10. Konsep Operasional

Konsep opsional merupakan bagaimana suatu variabel diukur. Kemudian juga berfungsi untuk keseragaman pengetian dalam pengelolaan dan analisa data.

2.10.1 Defenisi konsep

- a. Penempatan adalah menempatkan seorang 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.
- b. Penempatan pegawai adalah penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seorang diterima , maka seorang akan memperoleh status sebagai seorang pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu (Siagian SP : 2009 :168)
- c. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi (Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 12 tahun 2002).

2.10.2 Variabel Penelitian

Secara teoritis menurut Hatch dan Farhady (Sugiyono, 2011:38) mengatakan bahwa variabel dapat diartikan sebagai atribut seseorang dan atau objek yang dasar dalam penelitian beserta objek yang mempunyai variasi, antara satu objek dengan objek lainnya.

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau objek dari sifat apa yang ingin kita teliti yang merupakan keinginan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Untuk melihat gambaran yang jelas tentang variabel, indikator, dan sub indikator adalah sebagai berikut :

Variabel (1)	Indikator (2)	Sub Indikator (3)
Penempatan Pegawai (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002)	a. Pangkat b. Pendidikan c. Prestasi kerja d. Kompetensi Jabatan e. Sehat Jasmani dan Rohani f. Senioritas g. Usia h. Diklat Jabatan dan pengalaman	1. Memiliki pangkat 1 tingkat dibawah pangkat yang disyaratkan 1. Memiliki tingkat pendidikan yang disyaratkan dalam penempatan pegawai dalam jabatan structural 2. Kualifikasi pendidikan sesuai dengan jabatan 1. Memiliki DP3 (Daftar Penilaian Pelaksana Pekerjaan) 2. Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan 1. Memiliki keahlian dan kecakapan 2. Memiliki pengetahuan/ wawasan yang dipertimbangkan dalam penempatan jabatan structural 1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani 1. Kesesuaian masa kerja dalam penempatan jabatan structural 1. Memiliki kualifikasi usia untuk menduduki jabatan structural 1. Telah mengikuti pendidikan dan latihan khusus sesuai dengan jabatan yang disyaratkan

