BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan teori

Pada tinjauan teori ini peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang di hadapi. Adapun teori yang akan di bahas yaitu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penempatan pegawai.

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Istilah MSDM kini semakin popular, menggantikan istilah personalia. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu dalam suatu organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu yang ada dalam organisasi, termasuk proses perencanaan Sumber Daya Manusia, desain pekerjaan, susunan

kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan yang berfungsi sebagai kunci suksesnya organisasi tersebut. Pada hakekatnya, Sumber Daya Manusia berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Indonesia dengan jumlah penduduk yang mencapai 268.074.600 jiwa, maka Indonesia tidak lagi dipandang sebagai sumber daya belaka melainkan sebuah aset atau modal besar bagi suatu institusi atau organisasi yang harus dijaga dan dikembangkan kapasitasnya sebagai suatu sumber daya.

Pengertian Manajemen dan MSDM menurut beberapa ahli dapat dilihat sebagai berikut:

> Hasibuan (2011:9) berpendapat bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

> H.R Light dalam Sadili (2006:18) berpendapat bahwa “management is the body of knowledge about managing. Managing is the process of planning, organizing, directing, coordinating, controlling, materials machines and money so as secure the optimum achievement of objectives” (manajemen adalah kerangka pengetahuan tentang kepemimpinan yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian material, mesin-mesin, dan uang untuk mencapai tujuan secara optimal).

> Sadili, (2006:22) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang

> hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.
>
> Hasibuan, (2011:10) berendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi dan masyarakat.”

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan kompleks yang saling berhubungan, mendukung dan terpadu untuk memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Administrasi Kepegawaian

Ada banyak sekali teori yang membahas tentang Administrasi Kepegawaian, berikut adalah beberapa di antaranya:

> 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 pegawai atau anggotanya. (Moekijat, 2009:63)
>
> Menurut Edwin (2016:12) administrasi kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dan masyarakat.
>
> Menurut Manulang (2008:11) Administrasi Kepegawaian adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Administrasi Kepegawaian adalah seluruh aktivitas/kegiatan yang berhubungan dengan masalah penggunaan pegawai atau tenaga kerja, dalam mencapai tujuannya. Dan tujuan dari administrator adalah untuk menyusun dan mengendalikan seluruh aktivitas dalam memelihara, mengembangkan, mendapatkan maupun menggunakan para pegawai yang sesuai dengan beban kerja, dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

3. Analisis Jabatan

Jabatan adalah sekelompok posisi yang sama dalam suatu organisasi. Dalam Pegawai Negeri Sipil (PNS) jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam kerangka suatu kesatuan organisasi. Jabatan dibedakan mencadi dua macam yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan dimana akan diperoleh informasi tentang segala seuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. fungsi Manajemen Kepegawaian adalah mendapatkan orang-orang untuk mengisi organisasi. Dalam organisasi yang besar maupun organisasi yang kecil, ada suatu langka penting yang harus dilakukan sebelum mengadakan penarikan tenaga kerja (recruitment), yakni menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlah dan kuantitasnya yang nanti

akan diserahi masingmasing jabatan itu. Dengan demikian fungsi atau kegiatan pertama dalam manajement kepegawaian adalah mendapatkan orang-orang yang tepat, baik mengenai kualitas, maupun mengenai kuantitasnya.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2020 tanggal 28 Februari 2020 tentang pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Menjelaskan bahwa yang di maksud Analisis Jabatan adalah proses, pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan aktivitas dalam analisis akan di analisa, kemudian penjabaran atau penguraian dari yang besar dan abstrak menjadi bagian-bagian kecil dan kelihatan nyata dengan kegiatan yang banyak melibatkan pemikiran dari berbagai pihak.

Jabatan adalah sekumpulan wewenang, tugas, tanggung jawab yang dikerjakan oleh pejabat dalam waktu tertentu. Sedangkan pekerjaan adalah sukumpulan tugas, tanggung jawab merupakan kebulatan kerja yang harus dikerjakan oleh pegawai. Pekerjaan merupakan totalitas tugas yang di kerjakan sesuai tanggung jawabnya. Jabatan adalah posisi yang dimiliki dalam suatu organisasi, merupakan kedudukan berimplikasi terhadap

wewenang, hak dan tanggung jawab dari seorang pegawai dalam suatu organisasi.

> Suwatno & Donni (2011:76) mendefinisikan analisis Jabatan merupakan suatu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu hingga merujuk pada seleksi dan penempatan pekerjaan yang sesuai.
>
> Yoder dalam Racmawati (2008:37) mendefinisikan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan yang memengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan pegawai.
>
> Menurut Hasibuan (2010:28) Analisis Pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus di kerjakan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan adalah proses dan usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas, tanggung jawab yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Data yang dikumpulkan meliputi tugas-tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia dan standar untuk kerja. Tugas-tugas mengacu pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi.

4. Uraian Jabatan

Uraian pekerjaan/jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat, penyusun,

departemen, dan lokasi. Hal ini membantu pengambilan keputusan yang konsisten mengenai beberapa masalah, seperti upa dan promosi pegawai dan dapat pula membantu organisasi dan dapat pula membantu organisasi menunjukkan keputusan sumber daya manusia yang adil. (Rachmawati 2008:40).

> Menurut Stone, 2005 Job description adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang jabatan, bagaimana melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan.
>
> Sedangkan menurut Grensing dan Pophal, 2006, deskripsi jabatan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam organisasi.

Uraian jabatan harus ditetapkan secara tegas dan jelas untuk setiap jabatan, dengan demikiann maka uraian jabatan dapat dikatakan sebagai arah, petunjuk atau pedoman bagi setiap tenaga kerja untuk melaksanakann tugas dan fungsinya. Dalam uraian jabatan terdapat standard dan langkah-langkah yang harus dilaksanakan, juga spesifikasi dan evaluasi pekerjaan. Dengan demikian para pegawai dapat melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dengan benar dan maksimal menuju ke arah profesionalisme dan pelayanan prima, terhindar dari duplikasi dalam pelaksanaan tugas, pemborosan tenaga, material, ruang dan waktu.

Untuk itu, maka dalam penyusunan uraian jabatan tidak dapat berdiri sendiri, ia harus disusun bersama sama dengan spesifikasi kualifikasi,

pengembangan organisasi dan evaluasi serta penilaian pekerjaan. Dengan kata lain pembuatan uraian jabatan tidak dapat lepas dari deskripsi pekerjaan dari seluruh pekerjaan yang ada dalam organisasi. Uraian jabatan yang tidak jelas dan sistematis akan mengakibatkan terjadinya kesimpang siuran dalam pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya akan bermuara pada terhambatnya mekanisme kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

5. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan (Job Specification) merupakan syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang (pejabat) agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga dikemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggung jawaban tugasnya yang di bebankan kepadanya.

> Menurut Edwin dalam Komaruddin (1990:38), spesifikasi jabatan adalah suatu pernyataan mengenai mutu manusia yang dapat diterima, minimal yang dibutuhkan untuk menjelaskan suatu jabatan yang tepat.

Persyaratan jabatan juga disebut kaca mata jabatan, karena persyaratan jabatan meneliti dan menetapkan syarat-syarat perseorangan yang diperlukan. Dan juga di jadikan pedoman dalam menentukan suatu pejabat

Komaruddin, 1990:38 menambahkan “Pada umumnya persyaratan jabatan mengandung hal-hal sebagai berikut:

1) Tingkat Pendidikan

2) Pelatihan yang pernah diikuti (Diklat)

3) Pangkat dan Golongan

4) Pengalaman Kerja

5) Senioritas

6) Jenis kelamin

7) Usia

Dengan hal-hal tersebut diatas, suatu unit organisasi dapat menggunakan sebagai pedoman untuk menarik tenaga kerja, latihan pendidikan dan pengembangan lanjutan.

6. Penempatan Pegawai

Seseorang akan menunjukkan kualitas kerjanya apabila seseorang tersebut mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu instansi atau organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja secara keseluruhan. Penempatan pegawai sangat menentukan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Penempatan Pegawai merupakan langkah selanjutnya setelah proses penyaringan selesai. Pengertian Penempatan Pegawai merujuk pada istilah "*The Right Man on The Right Place*" yang berarti bahwa dalam menempatkan seseorang pegawai sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Berawal dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau

staffing merupakan hal yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahap dan proses yang benar maka proses menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud.

Adapun definisi-difinisi Penempatan Pegawai menurut pendapat para ahli sebagai berikut:

> Hasibuan (2006:163) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikna author kepada orang tersebut.
>
> Schuler dan Jackson (1997:276) mengemukakan penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seorang dengan jabatan yang akan dipegangnya.
>
> Mathis dan Jackson (2002:305) mengemukakan penempatan adalah menempatkan seseorang pada posisi yang tepat. Sedangkan Sedarmayanti (2013:39) mengemukakan bahwa penempatan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat.

Selanjutnya dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo dalam Tjutju dan Suwatno (2008:116) Penempatan Pegawai adalah Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.

Menurut Fathoni (2006:164) sebagaimana prinsip manajemen yang sangat kita kenal "*the right man on the right place*" yaitu menempatkan manusia (tenaga kerja) pada jabatan atau pekerjaan yang tepat. Penempatan orang yang tepat pada suatu jabatan atau pekerjaan sangatlah berpengaruh terhadap masa depan suatu perusahaan atau sebuah instansi sebab dengan orang atau pekerja yang tepat maka pelayanan dan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tepat waktu dan pastinya dengan baik

Sedangkan Thoha (2010:46) mengemukakan bahwa Penempatan Pegawai adalah penempatan atau penggunaan dan penunjukkan pegawai yang sudah diterima ke jabatan atau tugas sesuai perencanaan, promosi berikut pembinaannya. Menurut Ibnu (1994:72) penempatan merupakan tahapan dalam proses penerimaan pegawai, pada kesempatan itu pemberi kerja menyatakan bahwa seseorang pelamar pekerjaan dapat diterima dan diserahi suatu pekerjaan dalam suatu unit kerja tertentu.

Menurut Gomes (2003:122), langkah dalam proses *staffing* atau pelaksanaan penempatan pegawai meliputi:

1. Menentukan kebutuhan-kebutuhan SDM
2. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan/atau mengisi jabatan-jabatan
3. Mengupayakan kriteria seleksi yang valid
4. Pengadaan (*recruitment*)
5. Mengadakan test atau sebaliknya men-*screening* para pelamar

6. Menyiapkan daftar dari para pelamar yang berkualitas/lulus
7. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas
8. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas

Maka penempatan pegawai merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal in dilakukan dengan jalan penempatan 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 (2008:169) mengatakan bahwa prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjaring informasi yang tepat mengenai pelamar. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia, mengatakan bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus memenuhi tiga persyaratan pendahulua 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 di tetapkan.

Pada umumnya seseorang dianugrahi kemampuan-kemampuan untuk melakukan apa saja oleh Yang Maha Kuasa. Seseorang bias saja bernyanyi, bermain badminton, berenang, mengendarai kendaraan, berlari dan berbicara di depan umum, akan tetapi yang bersangkutan belum tentu menjadi juara, menjadi yang terbaik atau berprestasi pada ajang-ajang yang diselenggarakan. Prestasi tentu akan muncul pada potensi-potensi yang terpuruk dan dikembangkan secara baik sehingga akan melahirkan profesionalitas dan keunggulan.

Terkait dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN), setiap Pegawai Negeri Sipil dengan latar belakang Pendidikan dan keterampilan tertentu bisa saja ditempatkan pada Dinas/Badan/Lembaga manapun karena memiliki banyak potensi dasar. Namun, akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kualitas pelayanan,

Menurut Syafri dan Alwi (2014:103-104) penempatan pegawai yang serampangan selama ini juga berkontribusi terhadap kekisruan menyangkut rendahnya kinerja PNS. Penempatan awal PNS maupun penempatan dalam jabatan struktural tertentu berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan/keahlian yang dimilikinya bukan saja mendorong PNS untuk berkinerja baik tetapi juga menghindari inefisiensi keuangan dan mendukung system pendidikan yang “Link and Match”.

Pendapat-pendapat diatas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan

membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga the right man on the right job tercapai. Hasibuan (2006:64) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *"the right man in the right place and the right man behind the right job."*

7. Indikator Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai dibedakan menjadi tiga yaitu Promosi, Mutasi dan Demosi. Promosi berarti kemajuan, maju kedepan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian Promosi dapat pula dikatakan sebagai berikut:

1. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia diberi tugas yang lebihbesar tanggungjawabnya, prestise dan gaji pegawai tersebutpun lebih tinggi.
2. Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula kejabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggungjawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat).
3. Promosi adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.

4. Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya.

Dari keempat pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seseorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggungjawab yang lebih besar pula.

Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari satu unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Mutasi yang terjadi biasanya diakibatkan atas keinginan tempat ia bekerja dengan tujuan agar PNS bersangkutan tidak jenuh terhadap jenis pekerjaan atau jabatan yang dimilikinya.

Sebenarnya mutase bukanlah sebuah hukuman bagi para pegawai. Wursanto (1988:66) berpendapat bahwa segi negative pelaksanaan mutasi ialah adanya anggapan bahwa mutase merupakan suatu bentuk hukuman bidang kepegawaian. Anggapan demikian terutama dating dari pegawai yang merasa kurang mampu, kurang cakap atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas dan pegawai yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab diadakannya mutasi, jelas bahwa mutase bukanlah suatu hukuman jabatan. Sebaliknya, mutasi mengandung segi positif:

1. Mutasi adalah usaha menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.

2. Mutasi adalah usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
3. Mutasi adalah salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara para pegawai.

Sedangkan demosi adalah penempatan pegawai dari suatu jabatan kejabatan lain yang lebih rendah, dengan kata lain pegawai yang bersangkutan telah di jatuhi sebuah hukuman pelanggaran disiplin pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2013:375) indikator penempatan pegawai adalah:

1. Promosi: penempatan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan penghasilan yang lebih tinggi pula.
2. Mutasi: penempatan pegawai dimana secara prinsip sama dengan alih tugas hanya pada hal ini secara fisik lokasi tempat kerja berbeda dari yang semula.
3. Demosi: penempatan pegawai karena beberapa pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih kecil.

Berdasarkan Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara:

1. Pasal 72 (1) tentang promosi, bahwa:
   Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, Kepemimpinan, kerja sama, kreativitas dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras dan golongan.

2. Pasal 73 ayat (1) tentang mutasi, bahwa:
   Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat, dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri.

3. Pasal 73 ayat (2) tentang mutasi, bahwa:
   Mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dalam Wilayah kewenangannya.

Selain kekeliruan dalam rekruitmen dan menganalisis sebuah jabatan atau kebutuhan suatu instansi, pada fase promosi dan mutase tak jarang kita menemukan banyak kekeliruan dan kesalahan dalam penempatan pegawai yang kemudian berdampak pada kinerja dan output suatu instansi. Solusi yang paling banyak ditawarkan oleh para pimpinan instansi adalah dengan mengikutkan bawahannya sebuah pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang pegawai tersebut untuk bisa beradaptasi dengan instansi dan tujuan instansi tersebut.

Namun, fenomena yang terjadi adalah ada pejabat yang telah menduduki suatu jabatan namun yang bersangkutan belum juga diikutkan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan atau jabatan, yang akhirnya berpengaruh dalam proses kerjanya. Pekerjaan mereka cenderung lambat dan bertele-tele, terlalu banyak menunda, ragu-ragu sehingga berpengaruh terhadap kualitas instansinya.

Pendidikan dan pelatihan dilakukan agar para pegawai negeri tidak hanya berkompoten tetapi juga berprestasi disetiap bidang, pendidikan dan pelatihan juga bertujuan untuk para apparat yang mendapat kenaikan pangkat dan jabatan bias beradaptasi dengan jabatan barunya, karena setiap kali seorang pejabat menduduki sebuah jabatan, maka pada saat itu dia menjadi sangat tidak berkompeten dalam jabatannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan (Diklat) untuk memberikan pengatahuan serta keterampilan yang menjadi bekal dalam menduduki jabatannya kelak.

Menurut Harsono (2010:66):

> “untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara dan berpemerintahan yang bersih sesuai dengan tujuan nasional maupun dalam rangka menghadapi tantangan glogal, maka Pemerintah maupun Pemerintah Daerah perlu merencanakan dan melakukan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi PNS”

Adapun tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi PNS adalah agar PNS disamping mampu memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan minimal juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang sulit diprediksi serta sesuai dengan tuntutan jamannya. Pendidikan dan pelatihan yang kemudian disingkat Diklat terdiri dari dua kata yang mempunyai makna kemudian digabungkan menjadi satu yang

diharapkan memiliki arti tertentu. Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Pegawai Negeri Sipil adalah upaya-upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan sebagai pegawai negeri.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, Kepala Daerah dibantu oleh Perangkat Daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana dan unsur penunjang. Unsur staf diwadahi dalam Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD. Unsur Pelaksana urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah diwadahi dalam Dinas Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang kemudian mencabut Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat Daerah serta Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, maka di bentuklah suatu Badan yaitu Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia.

Sebenarnya faktor Diklat bukan satu-satunya yang menjadi keburukan birokrasi di Kabupaten Barru, ada kalanya para pegawai yang sudah terlatih dan terdidik masih saja belum dipercayakan sebuah jabatan pada hal yang bersangkutan sangat berkompoten untuk jabatan tersebut. Hal ini disebabkan karena ada faktor subjektif yang lebih dominan, yaitu penilaian kepala daerah itu sendiri. Para pegawai/aparatur yang belum dapat menunjukkan sikapnya yang baik tidak dapat menarik simpati Kepala Daerah.

Faktor “kepercayaan” dan “loyalitas” sering memegang peran dalam menempatkan seseorang pegawai terutama dalam kedudukan penting. Karena walaupun seseorang itu cakap dan mempunyai keahlian yang tinggi, tetapi tidak dapat dipercaya dan tidak loyal, maka hal ini akan menimbulkan kekacauan di dalam organisasi.

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Kesenjangan ini muncul pada saat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Demikian pula, kesenjangan terjadi pada organisasi menerima pegawai-pegawai baru dan perubahan lingkungan organisasi, seperti perubahan permintaan para pelanggan, serta perubahan teknologi.

Pada saat organisasi menerima pegawai baru, maka pada saat itu pada organisasi perlu mempertimbangkan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru tersebut. Mengapa demikian? Karena pegawai baru tersebut berasal dari lembaga pendidikan yang belum responsif terhadap kebutuhan organisasi terkait keterampilan yang diperlukan. Idealnya pegawai yang baru. Kenyataannya organisasi setelah pendidikan dan pelatihan yang telah disiapkan, apakan pelatihan dan pendidikan dilakukan sendiri oleh organisasi itu atau dilakukan diluar organisasi (ditangani langsung lembaga pendidikan yang profesional).

Kebutuhan pelatihan dan pendidikan diperlukan pada saat terjadi peningkatan permintaan pelanggan maupun perubahan teknologi yang

digunakan. Permintaan pelanggan atau konsumen yang berubah memerlukan peningkatan keterampilan pegawai guna memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

Hal lain yang menuntut organisasi untuk melakukan pendidkan dan pelatihan pada pegawainya adalah adanya perubahan teknologi yang perlu diadaptasi oleh organisasi. Misalnya, penggunaan teknologi komputer yang menggantikan pemakaian mesin ketik. Pegawai yang biasanya mengetik dengan mesin ketik biasa, maka harus dilatih untuk menggunakan komputer begitu pula pada bagian pengolahan data atau informasi secara manual harus dilatih mengoprasionalkan komputer.

Pentingnya pedidikan dan pelatihan dikemukakan Laurence & Raymond, 2016 (dalam Shafritz dan Albert, 1987), yang mengatakan kurang lebih sebagai berikut dalam suatu hirarki dari suatu organisasi, setiap pegawai cenderung menduduki struktur yang lebih tinggi, dan pada saat itu pegawai tersebut berada pada tingkat yang tidak berkompeten (*uncompetence*). Hal ini berarti setiap pegawai yang di promosikan akan menduduki jabatan tertentu, pada saat itu pegawai tersebut tidak memahami dengan baik (*uncompetence*) pekerjaan atau jabatan yang akan dipangkunya. Konsekuensi dari hal ini agar setiap pegawai yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia

organisasi guna menghadapi tantangan masa depan. Hal ini sesuai yang diungkapkan Walker (1992), bahwa pendidikan disediakan oleh organisasi untuk melengkapi pegawai mengembangkan kapasitasnya untuk mengantisipasi atau menghadapi masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan disediakan oleh organisasi untuk membantu pegawai mendapatkan keterampilan yang diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Jadi, pelatihan diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang sifatnya teknis, sedangkan pendidikan diperlukan untuk menambah kemampuan wawasan pegawai untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara keseluruhan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan dan pelatihan memerlukan investasi yang sangat besar, namun tetap diperlukan agar organisasi dapat "*survive*" dalam menghadapi gelombang perubahan yang tidak menentu. Oleh karena itu, organisasi harus selektif memilih pegawai yang akan diikutkan dalam pendidikan dan pelatihan.

Namun terkadang ada juga interfernsi dari kepala daerah setempat untuk penempatan para pegawai di daerahnya. Hal ini di akibatkan karena ada aparatur yang tidak loyal dan tidak dapat dipercaya oleh atasannya.

Pengaruh politik praktis juga merupakan salah satu penyebab buruknya manajemen sumber daya aparatur di Indonesia. Sering kita temui dan bahkan alami sendiri banyak kepala daerah yang terpilih hanya menempatkan para pendukungnya saat pemilu pada jabatan-jabatan yang tinggi dan strategis tanpa memperhatikan pendidikan serta sertifikasi yang

dimiliki bawahannya tersebut. Misalnya seorang lulusan pertanian di tempatkan di kantor perikanan dan kelautan, seorang sarjana pendidikan diangkat menjadi lurah dan lain sebagainya.

Menurut Syafri dan Alwi (2014:94) ketidak hadiran nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan kedisiplinan serta keadilan pada setiap individu PNS diduga kuat sebagai penyebab antara dari sekian banyak penyebab buruknya kinerja PNS, sedang penyebab utamanya adalah buruknya sistem manajemen sumber daya aparatur sehingga secara signifikan berdampak pada lemahnya daya saing nasional. Reformasi birokrasi bidang penataan organisasi, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, dan penguawan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik tidak optimal atau bahkan mengalami kegagalan jika tidak dimulai dari penataan sistem manajemen sumber daya aparatur secara baik dan benar.

8. Kriteria-Kriteria Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai atau penempatan kerja yang dilakukan harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pesiwarissa (2008) menyatakan bahwa “…kesesuaian penempatan kerja bagi seorang pegawai perlu mendapatkan perhatian bagi setiap pimpinan instansi. Kesesuaian yang dimaksud terdiri dari kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kesesuaian sikap pegawai dengan pekerjaan yang diberikan.”

Hal tersebut juga sesuai dengan Pendapat Schuler dan Jackson (1996:276) yang mengemukakan faktor-faktor yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pengetahuan adalah mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu objek tertentu. Menurut Russel (1993:111) pengetahuan merupakan suatu kesatuan yang terorganizir yang biasanya terdiri dari fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki pegawai diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga pegawai akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya. Pengetahuan seorang pegawai dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kemampuannya dalam menciptakan ide baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

b. Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaanya. Hasil berdasarkan

keterampilan meliputi pengembangan keterampilan teknik. keterampilan itu jelas terlihat pada perilaku. Dengan perubahan yang cepat dalam teknologi dan sistem pelaksanaan dalam kantor dan manjerial yang memperbarui teknologi dan pembentukan keterampilan telah menjadi dorongan utama dalam pelatihan. Keterampilan komunikasi, melaksanakan penilaian kerja, pembentukan tim, kepemimpinan juga semakin meningkat permintaannya. Latihan untuk jenis-jenis keterampilan antar perorangan juga penting bagi para pegawai yang berhubungan dengan masyarakat, seperti dalam memberikan pelayanan.

Dengan meningkatnya keterampilan pegawai maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya sebab pegawai menguasai kemampuan tertentu dalam dalam bekerja, sehingga di harapkan tidak diperlukan pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan teratasi. Keterampilan terdiri dari fisik maupun non fisik. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan computer, mesin produksi, dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan dengan orang lain secara efektif.

C. Kemampuan

Kemampuan kerja merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan kerja diperlukan

karena dengan kemampuan pegawai tujuan organisasi dapat dicapai. Kemampuan terdiri dari kemampuan kognitif dan kemampuan fisik, yang bisa diperoleh pegawai dari pengetahuan, pengalaman kerja, keterampilan kerja. Sebelum menempatkan pegawai hendaknya memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, karena apabila pegawai tidak memiliki kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaannya maka akan menghambat pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Dan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan kerja yang dimiliki dapat menunjang pelaksanaan kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal.

d. Kepribadian

Pegawai akan bekerja dengan rajin dan tekun apabila yang dikerjakan sesuai dengn minatnya. Penempatan pegawai berdasarkan kepribadian dengan melihat minat dan wataknya, maka dapat membuat pegawai puas dan mempunyai gairah kerja yang sangat tinggi. Dalam penempatan pegawai faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan organisasi maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari organisasi itu sendiri. Kepribadian seseorang menyangkut beberapa dimensi, yaitu Ekstraversi (social, talk active, assertive), Agreeableness (good nature, kooperatif, dapat dipercaya), Conscientiousness (tanggungjawab, mandiri, gigih, berorientasi pada hasil), Stabilitas dan Instabilitas emosi (ketegangan, merasa kurang aman, nervous atau gugup), Keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, mempunyai perasaan seni, intelektual).

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

1. Latar Belakang Pendidikan

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

2. Pengalaman Kerja

Pengalamam 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 membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangnya 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 pegawai atau tenaga kerja faktor usia perlu mendapatkan pertimbangan. Pegawai yang masih mudah cenderung memilik fisik yang kuat, disiplin dan kreatif disbanding pegawai yang lebih tua usianya.

Koontz dan Donnel dalam Winardi (1990 :412) menjelaskan bahwa penempatan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang disebut staffing, pentingnya penempatan atau staffing dalam proses manajemen berkaitan erat dengan usaha pencapaian tujuan organisasi. Penempatan pegawai berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaan penempatan pegawai Siswanto (1990:9) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Prestasi Akademis, prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggung jawab yang akan diterima.

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

3. Kemampuan pegawai, kemampuan pegawai merupakan kemampuan atau dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat dari diklat teknis dan fungsional serta diklat manajerial.

4. Kesehatan Fisik dan Mental. Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat dimana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas atau pekerjaan yang cocok baginya.

5. Status perkawinan, faktor ini juga menentukan bagi pelaksanaan penempatan terutama tenaga kerja wanita yang telah berkeluarga

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

Perlu disadari penempatan bukanlah masalah sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga aktivitas organisasi akan terganggu tidak saja untuk saat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

9. Kompetensi

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh

sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah “Competency” (kompetensi) yaitu deskripsi

mengenai perilaku, dan “Competence” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Menurut Brian E. Becher, Mark Huslid dkk. (Sudarmanto, 2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

10. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

11. Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Kunandar (2007), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari
5. lingkungan sosial.
6. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

12. Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (understanding)

Kedalam kognittif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tetang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (skill)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (value)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (attitude)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (interest)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manejerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber

daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai. Namun dalam hal ini peneliti membatasi pembahasan yaitu dimensi pengetahuan dan dimensi keterampilan.

13. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM kerena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang karyawan berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Karena itu, pengetahuan seseorang karyawan dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non formal serta

pengalaman. Pendidikan membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan, teori, logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis serta pengembangan watak dan kepribadian (Robins and Judge, 2009).

Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa: “Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik.”

Menurut Dale (Sudarmato, 2009:59) pengetahuan yang dimiliki seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang didasari dan pengetahuan yang tidak didasari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya dia akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa, dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan ke dalam simpanan memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan mempersiapkan reaksi terhadap suatu instansi atau orang lain.

Menurut Taufik (2007) pengetahuan merupakan penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan lain sebagainya). Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran dan rasa.

14. Dimensi dan Indikator Pengetahuan

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang

dapat digunakan untuk megevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator sebagai berikut:

Dimensi Pendidikan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan
2. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas
3. Pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya

Dimensi Pengalaman

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai
2. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai
3. Ketenangan pegawai saat bekerja

Dimensi Minat

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran
2. Kepatuhan terhadap atasan
3. Sikap terhadap pekerjaan

15. Keterampilan

Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan

dan pengalaman. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan batuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku (Sudarmanto, 2009:60). Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa: “Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

Menurut Spencer dalam Wibowo (2007:325), keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Sedangkan menurut Menurut Triton PB (2009), keterampilan adalah hal-hal atau langkah langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukanya secara terus menerus. Karyawan yang memiliki tingkat keterampilan tinggi akan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat keterampilan kerja rendah.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

16. Dimensi dan Indikator Keterampilan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Kecakapan Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

Dimensi Kepribadian Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengendalikan diri
2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Komitmen terhadap pekerjaan Dimensi Latihan indikatornya adalah kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik

B. Deskripsi Fokus Penelitian

Deskripsi Fokus Penelitian berisi deskripsi konsep-konsep yang dijadikan landasan penelitian yang berhubungan dengan fokus dan sub fokus penelitian sebagai berikut:

1. 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.
2. Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja diserahkan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan 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 mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan terjadi atas pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. (Siswanto, 2003:162).

C. Model Penelitian

Penempatan pegawai merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, diikuti penempatan sumber daya manusia serta dilanjutkan dengan pengembangan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya

manusia merupakan langkah awal dalam menyiapkan SDM yang berkompeten sesuai bidangnya sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat terwujud dan tujuan organisasi dapat tercapai. Perencanaan sumber daya manusia dengan demikian fokus perhatian pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

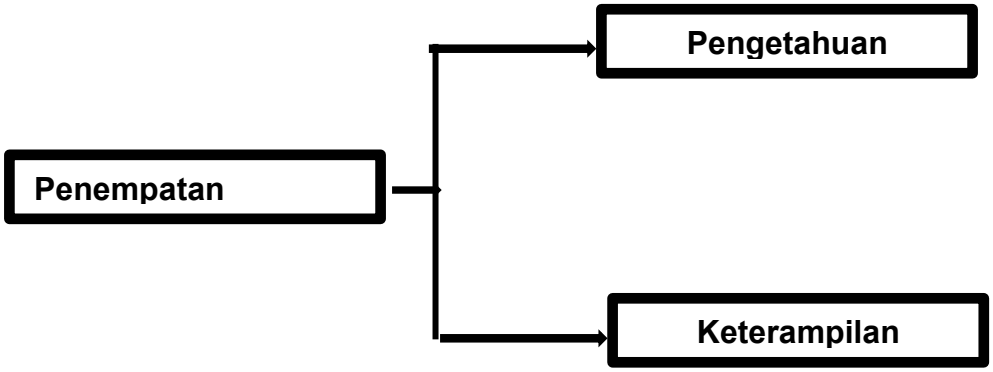
Melalui kegiatan penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu pada akhirnya akan dapat diketahui apakah pegawai yang bersangkutan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Jika kemampuan bekerja dari pegawai telah sesuai dengan standar yang dibutuhkan, maka sudah tercipta penempatan yang tepat.

Penempatan pegawai sebaiknya berpedoman pada prinsip “penempatan yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “the right man in the right place and the right man on the job”. Penempatan berkaitan dengan kecocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian pegawai tersebut (Schuller dan Jackson,1997).

Meskipun keempatnya di anggpap penting dalam proses penempatan tapi peneliti hanya akan meneliti penempatan pegawai di lihat dari aspek pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman kerjanya karena di anggap

lebih mempengaruhi terhadap kinerja para pejabat dan cara mereka untuk bertahan dalam bekerja di BPKAD.

Gambar 1. Skema Kerangka



D. Pertanyaan Penelitian

Untuk memfokuskan kegiatan penelitian ini. Peneliti selanjutnya membatasi inti penelitian pada tahap penempatan pegawai esalon III pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Barru, dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penempatan pegawai khususnya pejabat administrator pada BPKAD di lihat dari aspek pengetahuan?
2. Bagaimana penempatan pegawai khususnya pejabat administrator pada BPKAD di lihat dari aspek keterampilan?