

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIRAN

2.1. Studi Kepustakaan

2.1.1. Konsep Administrasi

Administrasi merupakan salah satu alat/tonggak dalam sebuah pelaksanaan pembangunan. Karena tanpa adanya pengadministrasian dengan baik maka proses pembangunan tidak akan dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Siagian (2003:2) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi diatas. Pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

Atmosudirjo dalam Zulkifli (2005: 17) menyatakan bahwa administrasi merupakan seperangkat kegiatan tertentu dan terarah yang berlangsung untuk memimpin serta mengendalikan organisasi modern yang menjadi wahana suatu urusan sekaligus berlangsung didalamnya.

Memandang kerjasama manusia mencapai tujuan sebagai objek studi ilmu administrasi, maka ada 10 dimensi yang perlu dipahami dalam konsep administrasi yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dalam Zulkifli (2005:21-23) sebagai berikut :

- a. Administrasi merupakan suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu dalam masyarakat modern. Eksistensi dari pada administrasi berkaitan dengan organisasi, artinya administrasi terdapat didalam suatu organisasi.
- b. Administrasi merupakan suatu hayat atau kekuatan yang memberikan hidup atau gerak kepada suatu organisasi. Tanpa administasi yang sehat maka organisasi akan tidak sehat pula. Pembangkit administrasi sebagai suatu kekuatan atau energi atau hayat adalah administrator yang harus pandai menggerakkan seluruh sistemnya yang terdiri atas para manajer, staff, dan personil lainnya.
- c. Administrasi merupakan suatu fungsi tertentu untuk mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan, dan mengarahkan suatu organisasi yang dijalankan oleh administrator dibantu oleh bawahannya, terutama para manajer dan staff.
- d. Administrasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang secara bersama-sama merupakan badan pimpinan dari pada suatu organisasi.
- e. Administrasi merupakan suatu seni (*art*) yang memerlukan bakat, ilmu, pengetahuan dan pengalaman.
- f. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerjasama antara sekelompok orang-orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan

yang telah ditentukan sebelumnya. Kerjasama orang-orang tersebut berlangsung secara organisasi

- g. Administrasi merupakan suatu jenis tingkah laku atau sikap kelakuan social yang tertentu (*administrative behaviour or administration as special type of social behavior*) yang memerlukan sikap dan mental tertentu serta merupakan suatu tipe tingkah laku manusia tertentu (*special tpe of human behaviour*).
- h. Administrasi merupakan suatu teknik atau praktek yang tertentu, suatu tata cara yang memerlukan kemampuan atau mengerjakan sesuatu yang memerlukan kemampuan, kemahiran, keterampilan(*skills*) yang hanya dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Administrasi merupakan sistem yang tertentu, yang memerlukan input, tranformasi, pengolahan dan output tertentu.
- j. Administrasi merupakan suatu tipe manajemen tertentu yang merupakan *overall manajement* dari pada suatu organisasi. Pada hakikatnya manajemen merupakan pengendalian dari sumber daya-sumber daya menuju ketercapaian suatu prapta (*objective*) tertentu. Sumber daya-sumber daya (*resources*) dimaksud meliputi: orang-orang (*man*), uang (*money*), mesin-mesin (*machine*), bahan atau peralatan (*materials*), metode-cara teknik(*methods-technology*), ruang (*space*), tenaga atau energy (*energy*, dan waktu (*time*), dalam istilah administrasi tercakup adanya pesan, tugas tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan oleh para pemilik organisasi.

Administrasi menurut Reksohadiprawiro dalam Widjaja (2004: 37) adalah tata usaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu fakta lain.

Mengacu pada perspektif jasa pelayanan sebagai produk suatu lembaga, konsep administrasi diartikan sebagai proses kegiatan yang menghasilkan sejumlah keterangan tertulis yang dibutuhkan oleh satu atau sekelompok orang tertentu. Keterangan itu cenderung dimanfaatkan untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai kebutuhan atau tujuan lainnya. Seperti permasalahan pokok yang dikemukakan oleh Pasolong (2007: 2) antara lain : Siapa yang harus melayani dan dilayani dan siapa yang harus mengatur dan diatur. Dalam hal ini, manusia sebagai subjek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi objek untuk dilayani. Manusialah yang harus menjaga keteraturan kehidupannya dan manusia itu sendiri yang harus memecahkan seluruh permasalahan kehidupannya.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa yang menjadi bahan baku administrasi ialah manusia. Karena manusia merupakan sumber adanya kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk social yang bermasyarakat. Konsekuensinya ialah administrasi bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mulai merencanakan sampai pada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Objek disiplin ilmu administrasi Negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi public. Syafiie (2003:32)

dalam bukunya yang berjudul “Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”, mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Negara, yaitu:

- a. Tidak dapat dielakan (*unavoidable*)
- b. Senantiasa mengharapkan ketaatan (*expect obedience*)
- c. Mempunyai prioritas (*has priority*)
- d. Mempunyai pengecualian (*has exceptional*)
- e. Puncak pimpinan politik (*top management political*)
- f. Sulit diukur (*difficult to measure*)
- g. Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public (*more is expected of public administration*)

Menurut Siagian (2003:7) administrasi Negara secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan negara.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi itu adalah proses kerja sama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien, jadi tanpa adanya kerja sama suatu organisasi itu tidak dapat akan berjalan dengan baik.

2.1.2. Konsep Organisasi

Orang mendirikan organisasi mempunyai maksud agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan cara dan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep dapat dilaksanakan

apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi paham tentang tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Menurut Siagian (2003:6) organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dari definisi diatas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
- b. Organisasi sebagai rangkaian hirarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Gibson, et. Al (2010:6) mendefinisikan ”organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”.

Menurut Robbin (2012:4) ”organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan”.

Menurut Weber dalam Thoha (2010:98) bahwa : suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut :

1. organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
2. organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan proses interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
3. organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama didalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
4. organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf. Menurut Etziomi dalam Thoha (2010 : 100), mengemukakan ”konsep organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu”.

Pada organisasi tersebut masing-masing personil yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama. Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan.

Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi tindakan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personil yang terlibat didalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

2.1.3. Konsep Manajemen

Menurut Prajudi dalam Syafie (2003:268), manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.

Pendapat Siagian (2003:5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa

manajemen merupakan inti dari administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.

Menurut Haiman dalam Manullang (2004:1) manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam menggerakkan organisasi, seorang pemimpin harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang baik, dimana menurut Terry dan Rue (2001:9) adalah sebagai berikut:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (organisasi)
- c. *Staffing* (kepegawaian)
- d. *Motivating* (motivasi)
- e. *Controlling* (pengawasan)

Sedangkan menurut Gie dalam Zulkifli (2005 : 28) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pembuat Keputusan
- c. Pengarahan
- d. Pengorganisasian
- e. Penyempurnaan

Menurut Salam (2007:176) manajemen pemerintahan adalah upaya instansi pemerintah untuk mengelola negara agar tercapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran Negara.

Manajemen Pemerintahan Daerah di Indonesia dilandasi oleh Undang-Undang Dasar 1945 yang memberikan hak otonomi yang luas, nyata, dan bertanggungjawab. Hal ini diperkuat oleh ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Otonomi Daerah yang berisikan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya Nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Soekarno (2006 : 70), aktivitas manajemen dapat dipisahkan dalam aktivitas-aktivitas komponen yang meliputi:

- a. Perencanaan, adalah aktivitas-aktivitas pengumpulan data dan informasi beserta pemikiran untuk menentukan apa yang hendak dicapai, di mana semuanya itu harus dijalankan, bila mana waktunya, oleh siapa-siapa saja yang harus menjalankan.
- b. Pengorganisasian, adalah tindak lanjut untuk menyambut pelaksanaan rencana yang telah ditentukan untuk dilaksanakan.
- c. Pengkoordinasian, adalah meliputi hubungan kerja sama secara teratur dan lancar dan berbagai macam aktivitas yang harus dilaksanakan.
- d. Pengendalian, adalah mengarahkan agar seluruh aktivitas ataupun usaha tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Pengawasan, adalah suatu usaha agar semua dan keputusan yang telah dibuat dapat

dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan, diputuskan, dan dikomandokan.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi Perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating (Pelaksanaan) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

2.1.4 Penempatan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Penempatan Kerja

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal adalah perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Sedarmayanti (2010:120) menyatakan bahwa penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru. Sedangkan menurut Tohardi (2002:220), Penempatan adalah suatu proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan

(tugas) selanjutnya menjadi orang (Pekerja/pegawai) yang cocok dengan pekerjaan yang ada.

Penempatan karyawan menurut Hasibuan (2001:71) merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal setiap karyawan, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang. Sedangkan Gomes (2003:117) menyatakan bahwa penempatan karyawan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada fungsi penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Fathoni (2006:137), Prinsip Pokok dalam penempatan pegawai adalah menempatkan orang yang tepat pada tempatnya yang tepat. Menurut Suwatno (2005:162), penempatan kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Menurut Hariandja (2005:156) Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006:262) menyatakan bahwa “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke

posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan karyawan merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik- baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian yang menjadi pokok perhatian utama dalam penempatan karyawan adalah hal-hal yang terdapat dalam diri manusia yang digunakan sebagai dasar dalam menugaskan seseorang pada suatu bidang pekerjaan.

2.1.4.2 Kriteria dalam Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan dalam Tohardi (2002 : 221), terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan antara lain.

a. *Job Specification* (Spesifikasi Pekerjaan)

Menjelaskan spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas defenitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

b. *Job Description* (Uraian Pekerjaan)

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan Uraian pekerjaan (*Job Description*) akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus di capai oleh seorang pejabat yang akan menjabat jabatan

tersebut. Job Description menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

c. *Skill*

Meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki seorang pekerja.

d. *Environment*

Terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

Penempatan juga tidak hanya dikhususkan bagi pegawai juga dengan adanya :

1. Promosi

Promosi adalah jika seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki, jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

2. Mutasi

Dalam penempatan pegawai dimana secara prinsip sama dengan alih tugas, hanya pada hal ini secara fisik , lokasi tempat kerja berbeda dengan yang semula.

3. Demosi

Penempatan pegawai karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

2.1.4.3 Prosedur Penempatan Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Suwatno (2003 : 130), Prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang

tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan para karyawan yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer personalia, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah, prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan, harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan. Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- c. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Dalam Melakukan Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Wahyudi yang dikutip Suwatno (2003:129) dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3. Keahlian/Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.

- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalamankerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk:

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

2.1.5. Kinerja

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2010:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job descriptionnya*.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2010:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2008:63) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Hasibuan (2010:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2010:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

2.1.5.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial instansi.

Menurut Handoko (2010:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a. Keterampilan atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Instansi perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, instansi hanya membutuhkan kesehatan fisik

yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan kinerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan kinerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2010:339-340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi

Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, insentif, pencapaian pekerjaan,

tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, disiplin waktu kerja, ketelitian dalam bekerja, tanggung jawab pegawai.

3. Perilaku Inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan pegawai. Seperti kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri pegawai.

Menurut Rucky (2011:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

a. Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

b. Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah instansi manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

c. Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

d. Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja surabber daya manusia suatu instansi, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

e. Kualitas

Kualitas akan sangat membantu instansi terutaraa yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (1Q) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki 1Q di atas rata-rata (1Q 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada instansi.

2.1.5.3. Dimensi Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan.

Menurut Gomes (2008:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya
4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul

5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2009:9) menyatakan “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja pegawai dapat dinilai dari :

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi.

2.1.5.4. Tujuan dan Manfaat Kinerja pegawai

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Membantu instansi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan menurut Efendi (2002:194), manfaat dari pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun pegawai akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka untuk memperbaiki pekerjaannya

2. Kesempatan kerja yang adil, karena akan diperoleh kesempatan untuk kinerja posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan akan pendidikan bagi pegawai yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
4. Membantu instansi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

2.1.5.5. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja adalah suatu upaya yang sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai oleh seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Dari hasil

pengukuran kinerja (*performance appraisal*) diketahui seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Tujuannya diarahkan untuk memicu kinerja sehingga memberi motivasi dan pada gilirannya dapat memicu produktivitas. Namun secara umum penilaian kinerja bertujuan sebagai berikut;

1. Untuk memberi catatan untuk menetapkan paket kompensasi, struktur upah, gaji dll.
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
3. Untuk menjaga dan menilai potensi kehadiran dan disiplin untuk pertumbuhan dan pengembangan lebih lanjut.
4. Sebagai umpan balik kepada pegawai mengenai kinerja mereka.
5. Berfungsi sebagai dasar untuk mempengaruhi kebiasaan kerja pegawai.
6. Untuk meninjau dan mempertahankan program pelatihan.

Berdasarkan uraian diatas jelaslah bahwa penilaian kinerja terkait dengan pengembangan organisasi dalam hal penentuan kompensasi, perbaikan kinerja, umpan balik, promosi, pelatihan, mutasi, pemberhentian, penelitian kepegawaian dan perencanaan tenaga kerja.

Mondy & Noe (1990:382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai. Sedangkan Irawan (1997:188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi

kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Penilaian terhadap kinerja juga sering disebut pengukuran kinerja, dimana pengukuran tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel yang bergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut. Keban (1995) dalam Jejen Hendra Permana (2000:14) mengatakan “bahwa cakupan atau cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu lembaga publik dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil kinerjanya. Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.”

Schuler dan Downing (Keban, 2000:195) mengemukakan “kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik.” Lebih lanjut Surya Dharma (2005:101) menyebutkan pengukuran kinerja pegawai adalah (1) pemahaman pengetahuan, (2) keahlian, (3) kepegawaian, (4) perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 10 Tahun 1979, penilaian prestasi pekerjaan merupakan proses pada organisasi menilai kinerja individual pegawai melalui cara yang disebut Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS

dengan mengisi Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3). Unsur – unsur yang dinilai dalam DP3 adalah :

a. Kesetiaan

- 1) Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
- 2) Pada umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.
- 3) Pada umumnya yang dimaksud pengabdian, adalah penyumbang pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi.
- 4) Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
- 5) Pada umumnya kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mempelajari, memahami, melaksanakan dan mengamalkan Pancasila, UUD 1945, Haluan Negara, Politik, kebijaksanaan dan rencana-rencana pemerintah.

b. Prestasi Kerja

- 1) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 2) Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesanggupan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
- 3) Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- 5) Kejujuran Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- 6) Kerjasama adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- 7) Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memangku jabatan.

Dalam menentukan yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 tahun 2013, tertanggal 03 Januari 2013 mengatakan tujuan penilaian kinerja pegawai negeri sipil yaitu :

- a. Memperoleh gambaran langsung tentang hasil yang dicapai seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- b. Mengidentifikasi faktor – faktor penghambat kinerja, baik yang berasal dari individu pegawai negeri sipil maupun unit kerja atau instansinya.
- c. Memberikan rekomendasi bagi perbaikan atau peningkatan kinerja pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekaligus penyempurnaan aspek manajemen dan organisasi dari unit kerja atau instansi dimana PNS itu bekerja.

c. Kebijakan Penyempurnaan PP Nomor 10 Tahun 1979

Dalam Pasal 12 dan pasal 20 UU No. 43 Tahun 1999 antara lain mengamanatkan bahwa pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Pasal 9 angka 12 dan pasal 10 angka 10 PP. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, dinyatakan apabila pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) pada akhir tahun hanya mencapai 25% s/d 50 % dikenakan hukuman sedang dan yang SKP nya dibawah 25% dikenakan hukuman berat.

Sistem penilaian kinerja dengan perangkingan nilai seperti DP3, secara teori merupakan aplikasi dari metode *Graphic Rating Scale (GPR)*. Metode ini termasuk teknik penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu. Pendekatan semacam ini, secara umum memiliki kelebihan karena berkaitan dengan data kinerja yang telah dilakukan pegawai, dan oleh karena itu lebih mudah untuk diukur. Kelemahannya adalah bahwa kinerja yang telah dilakukan tersebut tidak dapat dirubah (Werther dan Davis, 1996).

Metode *self-appraisals* merupakan teknik penilaian kinerja yang dilakukan sendiri oleh pegawai, terutama yang berkaitan dengan potensi yang dimiliki untuk pelaksanaan kerja di masa mendatang. Cara penilaian seperti ini sangat cocok apabila dimaksudkan untuk meningkatkan pengembangan diri pegawai yang bersangkutan. Apabila pegawai menilai diri sendiri, sikap mempertahankan diri yang umumnya ditunjukkan pada saat penilaian dilakukan oleh atasan tidak akan muncul, dan

sebaliknya upaya untuk menganalisis potensi diri dan mengembangkannya akan lebih terlihat.

Disamping itu, hasil *self-appraisals* juga berguna bagi lembaga untuk mengetahui area kelemahan kompetensi pegawai dalam proses analisis kebutuhan Diklat. Manfaat paling menonjol dari metode ini adalah keterlibatan pegawai dalam proses penilaian dan komitmen mereka terhadap proses pengembangan (Yu dan Murphy, 1993, London dan Wohlers, 1991, Campbell dan Lee, 1998) Penyempurnaan DP-3 PNS secara umum diarahkan sesuai dengan tuntutan kualitas dalam pembinaan SDM-PNS untuk membangun dan mendayagunakan perilaku kerja produktif.

Pengertian beberapa hal pokok yang terkandung dalam PP No. 46 Tahun 2011 adalah sebagai berikut; Penilaian Prestasi Kerja dilakukan berdasar prinsip :

- a. Objektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai ;
- b. Terukur adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif ;
- c. Akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang ;
- d. Partisipatif adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai ;

- e. Transparan adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Penilaian Prestasi Kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja PNS dengan Penilaian Kerja. Penilaian Prestasi Kerja terdiri dari dua unsur :

- a. Sasaran Kerja Pegawai, adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.
- b. Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bobot nilai unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 % Penilaian SKP meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

1. Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai ;
2. Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.
3. Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai;

2.2. Kerangka Pikiran

Salah satu bentuk perhatian suatu instansi terhadap para pegawai yaitu dengan menerapkan suatu strategi pemberian kompensasi dalam bentuk penempatan kerja, hal ini dilakukan guna memacu kinerja dari para pegawainya. Pemberian penempatan kerja sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian

penempatan kerja juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Penempatan kerja sebagai salah satu program reformasi birokrasi.

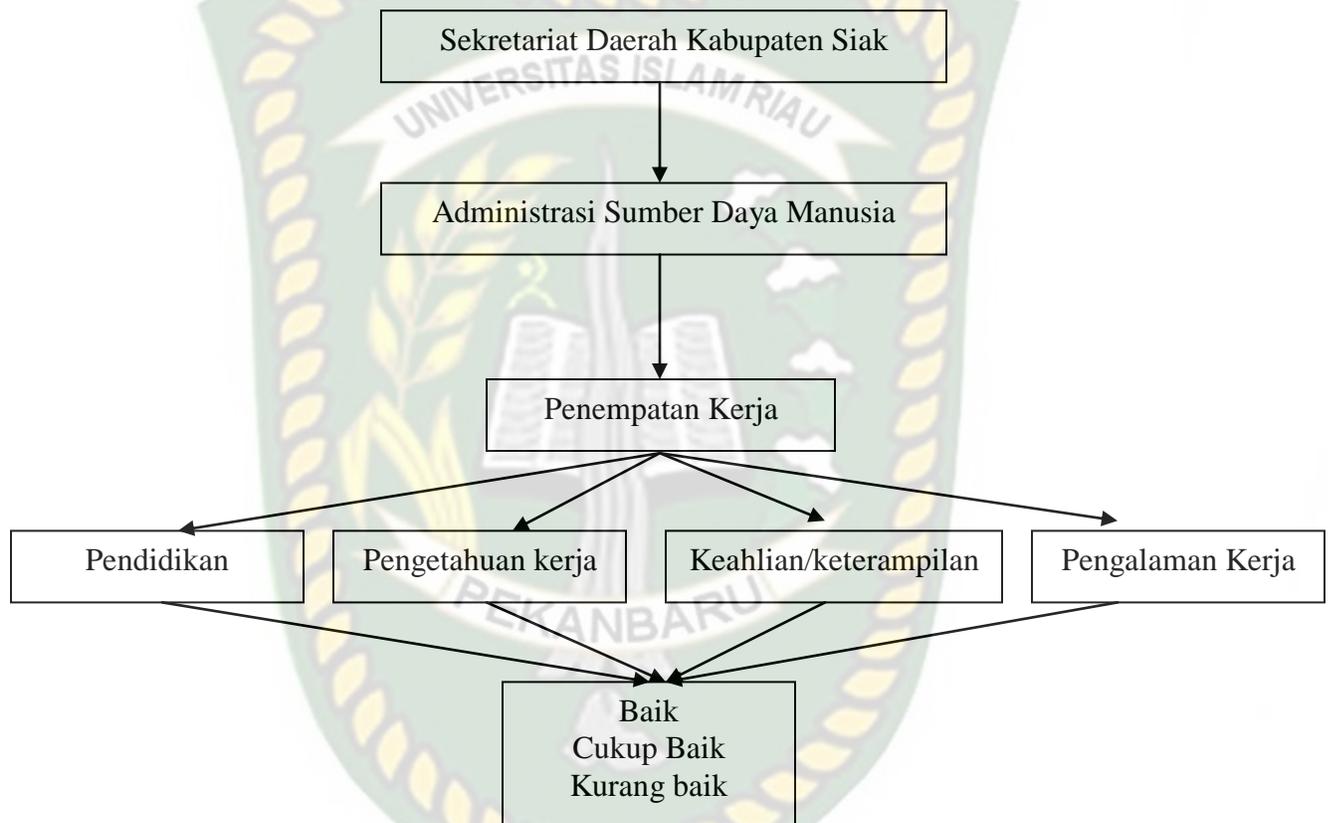
Adanya pemberian penempatan kerja tersebut bermanfaat bagi instansi maupun pegawai, program pemberian penempatan kerja ini sendiri merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berhubungan langsung antara kinerja dan imbalan. Pemberian penempatan kerja ini diharapkan dapat membentuk kondisi yang membuat pegawai termotivasi. Motivasi pegawai tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap suatu instansi. Motivasi merupakan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

Pegawai memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan instansi, sedangkan instansi memberikan motivasi, kesempatan yang sama setiap pegawai untuk berkembang, dan pemberian penempatan kerja yang sesuai atas kinerja yang telah diberikan pegawai terhadap instansi. Penempatan kerja adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh tugas dan dicatat secara sistematis, hal ini sering disebut dengan studi jabatan, yang mempengaruhi tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.

Berdasarkan dari variabel penelitian “**Analisis Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Siak Provinsi Riau**” kemudian diukur dengan acuan dari beberapa teori yang dijadikan indikator serta fenomena yang terjadi, maka penulis menjelaskan hubungan tersebut agar tidak

terjadi kesalahpahaman dalam penafsiran makna dan maksud penelitian. Untuk lebih jelas, teori yang dijadikan indikator akan menampilkan pada gambar sebagai berikut:

Gambar. 2.1. Kerangka Pikiran Tentang Analisis Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Siak Provinsi Riau



2.3. Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi acuan dalam penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	2	3	4	5
1.	Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Penempatan kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA	Penempatan kerja dan kinerja	Hasil yang diperoleh bahwa koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA, dimana hasil uji Hipotesis menunjukkan bahwa H_0 ditolak artinya ada pengaruh secara signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja kerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten X, sehingga jelas bahwa produktifitas kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.
2.	Sri Gusti Bima Harya Teja (2017)	Pengaruh Penempatan kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Surakarta)	Penempatan kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

1	2	3	4	5
3.	Dina Kristina (2015)	Pengaruh Penempatan kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia	Penempatan kerja dan kinerja	Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa R (korelasi) sebesar 0,832 dan R square sebesar 69,2% artinya penempatan kerja mempengaruhi kinerja sebesar 69,2%. Berdasarkan perhitungan signifikan, hasil perhitungan didapat bahwa ($t_{hitung} > t_{tabel}$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Saran yang peneliti berikan kepada Kemensetneg RI adalah penempatan kerja harus dibayarkan sesuai dengan kinerja yang dicapai dari pegawai, memperbaiki kejelasan tugas jabatan dan meningkatkan orientasi keberhasilan kepemimpinan atasan.

Adapun perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini antara lain yaitu:

1. Penelitian Diana Khairani Sofyan (2013), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian penempatan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
2. Penelitian Sri Gusti Bima Harya Teja (2017), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian penempatan kerja dan

kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah variabel tambahan satu yaitu variabel motivasi kerja, objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

3. Penelitian Dina Kristina (2015), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian penempatan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

2.4. Konsep Operasional Variabel

Untuk menghindari pemahaman yang berbeda tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan konsep sebagai berikut :

- a. Penempatan kerja adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh tugas dan dicatat secara sistematis, hal ini sering disebut dengan studi jabatan, yang mempengaruhi -tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki
- b. Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif
- c. Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- d. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu keterampilan mental, keterampilan fisik dan keterampilan sosial.

e. Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalamankerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

2.5. Operasional Variabel

Untuk memudahkan arah penelitian ini yang terdiri dari satu variabel dengan empat indikator ini, maka dilakukan operasional variabel yang tertuang pada tabel disamping ini :

Tabel II.2 Konsep Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian	Skala
1	2	3	4	5
Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Mangkunegara (2011:2)	Penempatan Pegawai	1. Pendidikan 2. Pengetahuan Kerja 3. Keterampilan Kerja 4. Pengalaman Kerja	a. Pendidikan yang disyaratkan b. Pendidikan alternatif a. Memiliki pengetahuan yang luas b. Menguasai kerja a. Keterampilan mental b. Keterampilan fisik c. Keterampilan social a. Pekerjaan yang harus ditempatkan a. Lamanya melakukan pekerjaan	Ordinal