

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Analisis Jabatan

2.1.1 Arti Pentingnya Analisis Jabatan

Suatu pekerjaan tentu haruslah dikerjakan oleh pegawai yang tepat agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Kemampuan akademis setiap calon pegawai tentu tidaklah sama. Analisis jabatan akan mempermudah untuk menentukan apakah calon pegawai tersebut adalah orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut.

Untuk meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyerasikan permintaan kerja dan individu. Hal ini disebut analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada susunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya.

Rachmawati (2017:35), “Analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu”.

Menurut Rachmawati (2017:35), analisis jabatan merupakan suatu proses yang berisi tentang informasi pekerjaan :

- 1) Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan dasar?
- 2) Bagaimana tugas dapat dikerjakan secara berkelompok ?
- 3) Bagaimana mendesain pekerjaan sehingga karyawan dapat meningkatkan pekerjaan tertentu?
- 4) Orang macam apa yang cocok ditempatkan pada pekerjaan tertentu?
- 5) Kelompok mana yang dapat menyelesaikan tugas, apakah sebuah tim atau kelompok kecil?

Handoko (2014:32), “Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan”.

Menurut Sedarmayanti (2017:169), analisis jabatan adalah :

1. Proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu.
2. Proses sistematis menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Dale Yoder (Hamali 2018:35), mendefinisikan “analisis jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis”.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Bab II, analisis jabatan adalah “proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi, tata laksana, pengawasan, dan akuntabilitas”.

Dari beberapa pengertian analisis jabatan menurut para ahli di atas dapat dikatakan bahwa analisis jabatan merupakan pengumpulan data-data atau informasi tentang kebutuhan pemenuhan pegawai berdasarkan keahlian, kemampuan, dan pengetahuan serta ketersediaan posisi jabatan ataupun pekerjaan yang akan diisi.

2.1.2 Langkah-langkah Dalam Analisis Jabatan

Dalam melakukan analisis jabatan, pengumpulan informasi dan data pekerjaan merupakan hal yang harus dilakukan untuk mengetahui kebutuhan dan penempatan yang tepat bagi pegawai.

Andrew J. Durbin (Hamali, 2018:37), mengemukakan lima tahap dasar analisis jabatan, yaitu :

- 1) Tahap 1. Pengumpulan Latar Belakang Informasi
Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada, selain itu dibuat juga deskripsi jabatan, bagan informasi tentang upah dan gaji.
- 2) Tahap 2. Pemilihan Kedudukan yang Representatif
Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan persyaratan yang telah ditentukan.
- 3) Tahap 3. Pengumpulan data analisis jabatan
Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan keahlian karyawan.
- 4) Tahap 4. Pengembangan Deskripsi Jabatan
Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.
- 5) Tahap 5. Pengembangan Spesifikasi Jabatan
Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, keahlian, dan pengalaman karyawan.

Tahapan-tahapan yang diuraikan di atas merupakan tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan analisis yang tepat dalam mendapatkan perkiraan kebutuhan pegawai dan pekerjaan yang tepat.

Dalam tahap analisis jabatan terdapat beberapa metode yang bisa diterapkan untuk menganalisis jabatan, yaitu :

- 1) Metode Observasi

Metode ini dilaksanakan dengan mengadakan observasi, peninjauan atau pemeriksaan pada tiap-tiap jabatan mengadakan pembicaraan (diskusi) dengan para karyawan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

- 2) Metode Wawancara

Informasi tentang hasil analisis jabatan yang dibutuhkan dapat diperoleh dari penganalisis jabatan dengan mengadakan wawancara langsung kepada para karyawan.

3) Metode Angket

Angket atau daftar pertanyaan mengenai jabatan dibuat dan dikirimkan kepada karyawan yang bersangkutan.

4) Metode Kombinasi

Metode ini dilaksanakan dengan menggabungkan ketiga cara diatas, dan dapat ditambah dengan berbagai informasi yang biasanya terdapat dalam dokumen hasil-hasil analisis jabatan atau pekerjaan yang telah ada sebelumnya.

2.1.3 Tujuan Analisis Jabatan

Adapun beberapa tujuan analisis jabatan yaitu untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas dalam menghadapi perkembangan kompleksitas pekerjaan, untuk menciptakan kenyamanan saat bekerja dan supaya terkendali dalam pekerjaan pada suatu perusahaan atau organisasi yang didalamnya.

Dale Yoder (Rachmawati, 2017:37), menjelaskan beberapa tujuan analisis jabatan sebagai berikut :

1. *Determining qualifications, required of job holders* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
2. *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
3. *Evaluation current employees for transfer or promotion* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).
4. *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program latihan).
5. *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat gaji, upah, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).
6. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation* (menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi).
7. *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).
8. *Providing essential guides in the establishment of production standard* (menetapkan pola yang esensial dalam penetapan standar produksi).
9. *Providing clues for worksimplification and metode improvement* (menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

Analisis jabatan merupakan suatu prosedur yang harus diterapkan dalam memenuhi kriteria pekerjaan dengan menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan untuk mengetahui apakah seseorang itu cocok untuk menduduki jabatan tersebut atau tidak. Analisis yang dihasilkan digunakan untuk mengembangkan uraian-uraian pekerjaan ataupun spesifikasi pekerjaan bagi pegawai.

2.1.4 Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki banyak manfaat untuk pimpinan suatu perusahaan atau organisasi, salah satunya untuk memecahkan masalah mengenai kepegawaian khususnya yang berkaitan dengan tugas ataupun pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai pada organisasi tersebut.

Adapun beberapa manfaat analisis jabatan dalam Rachmawati (2017:38), yang diantaranya yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja
Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang digunakan sebagai pembandingan para calon tenaga kerja.
2. Pelatihan
Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan.
3. Evaluasi kinerja
Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.
4. Penilaian prestasi
Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.
5. Promosi dan transfer pegawai
informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.
6. Organisasi
Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai.
7. Induksi
Uraian jabatan sangat berguna pada pegawai baru, terutama dalam tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

8. Konsultasi

Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

Dari semua manfaat yang sudah diuraikan diatas dapat dikatakan bahwa manfaat dari analisis jabatan adalah untuk mempermudah penempatan pegawai dalam posisi jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal ini juga dapat mempermudah pengaturan administrasi kepegawaian sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

2.1.5 Elemen Yang Terdapat Dalam Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan proses yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis dalam menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam sebuah organisasi.

Analisis jabatan mempunyai dua elemen informasi menurut Sedarmayanti (2017:170), yaitu :

1. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan yang didalamnya memuat tentang :

- 1) Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, dan kode jabatan).
- 2) Tanggal analisis jabatan
- 3) Ringkasan jabatan
- 4) Tugas yang dijalankan

2. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu yang berisi tentang :

- 1) Persyaratan pendidikan
- 2) Pengalaman
- 3) Sifat kepribadian
- 4) Kemampuan fisik

Handoko (2014:47), menyatakan beberapa elemen analisis jabatan sebagai berikut :

1. Deskripsi Pekerjaan
Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.
2. Spesifikasi Pekerjaan
Spesifikasi pekerjaan menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan.
3. Standar-standar Prestasi Kerja
Berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan.

Setiap elemen yang ada saling berkaitan satu dengan yang lainnya dalam menganalisis setiap jabatan maupun pekerjaan yang akan dipersiapkan. Dalam elemen tersebut mencakup semua informasi yang diperlukan dalam menganalisis suatu jabatan, sehingga setiap pekerjaan yang akan dikerjakan nantinya dapat diselesaikan dengan maksimal.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Mangkunegara (2017:15), aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1. Mengenai jabatan.
 - a. Nama jabatan
 - b. Metode dan prosedur kerja masa kini
 - 1) Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
 - 2) Bahan-bahan perlengkapan dan lain-lainnya yang dipakai oleh pegawai
 - 3) Alat-alat, mesin yang digunakan oleh pegawai.
 - 4) Metode, prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 5) Tanggung jawab.
 - 6) Besarnya pengawasan yang diterima.
 - 7) Ukuran standar hasil kerja.
 - c. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja
 - 1) Tempat kerja di dalam maupun di luar
 - 2) Kondisi penerangan atau cahaya
 - 3) Kondisi ventilasi
 - 4) Kegaduhan suara
 - 5) Kondisi yang tidak sehat.
 - d. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
 - 1) Pekerja dan asisten
 - 2) Koordinasi tugas-tugas dan jabatan.

- e. Kondisi-kondisi penerimaan pegawai
 - 1) Metode seleksi pegawai
 - 2) Lamanya jam kerja
 - 3) Metode penggajian
 - 4) Pekerja tetap dan temporer
 - 5) Kesempatan promosi jabatan
- 2. Mengenai pegawai
 - a. Ciri-ciri jasmaniah pegawai
 - 1) Kesehatan
 - 2) Kekuatan dan daya tahan tubuh
 - 3) Ukuran tubuh
 - 4) Keterampilan
 - 5) Kekurangan jasmaniah
 - b. Ciri-ciri rohaniah pegawai
 - 1) Fungsi alat indra
 - 2) Kecakapan dan kemampuan
 - 3) Sifat kepribadian dan tabiat, seperti kejujuran dan stabilitas emosi
 - c. Latar belakang pegawai
 - 1) Pendidikan umum
 - 2) Pengalaman kerja sebelumnya
 - 3) *Inservices training*

2.2 Penempatan Pegawai

2.2.1 Pengertian Penempatan Pegawai

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam suatu instansi pemerintahan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai.

Menurut Hasibuan (2015:179), “Penempatan merupakan kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaanya.”

Menurut Hariandja (2012:156) ”Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.”

Mathis & Jackson (2013:262), menyatakan ”Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo dalam buku Suwatno (2014:138) ”Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.”

Mengenai mutasi PNS diatur dalam Pasal 73 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu :

- (1) Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri.
- (2) Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

- (3) Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).
- (4) Mutasi PNS antar kabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
- (5) Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.
- (6) Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN.
- (7) Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.
- (8) Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.

Berdasarkan pengertian para ahli yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai baik pegawai baru dan pegawai lama pada posisi yang tepat dan haruslah disesuaikan kualifikasi pegawai dengan persyaratan jabatan, seorang pegawai juga harus bisa mempertanggungjawabkan segala resiko atas tugas yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Jenis-jenis Penempatan Pegawai

Ardana, dkk (2012:111) terdapat tiga jenis penempatan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi merupakan proses penempatan pegawai sebagai penghargaan atau hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau dengan memindahkannya ke level yang lebih tinggi dari pekerjaan yang sebelumnya.

2. Transfer

Transfer adalah proses menempatkan pegawai ke bidang lain yang tingkatannya hampir sama baik dari segi tanggung jawab, tingkatan struktur, maupun tingkatan gajinya. Transfer akan bermanfaat bagi pegawai karena akan menambah pengalaman kerja mereka dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda pula, sehingga dapat menjadi pegawai yang lebih baik dan dapat menjadi calon yang kuat untuk dipromisikan di masa mendatang.

3. Demosi

Demosi merupakan kebalikan dari promosi, dimana demosi menempatkan seseorang pegawai ke posisi lain yang tingkatannya lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab, maupun strukturnya. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kinerja yang kurang baik dan tingkat absen yang tinggi. Permasalahan yang mungkin timbul akibat demosi adalah pegawai mungkin akan kehilangan semangat kerjanya.

Menurut Rivai (2013:211). ada 3 jenis penempatan pegawai yaitu :

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. Job-Posting Programs

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

2.2.3 Faktor-Faktor Penempatan Pegawai

Menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip Suwatno (2014:117), mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut :

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah

Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut Suwatno (2014:117) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan yang dikutip dari bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan.

Ardana, dkk. (2012:83) mengemukakan beberapa faktor yang diperhatikan dalam menempatkan tenaga kerja ditempat bekerja, antara lain sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kesehatan fisik dan mental
4. Status perkawinan
5. Faktor umur
6. Faktor jenis kelamin
7. Minat dan hobby
8. Orientasi sumber daya manusia

2.2.4 Prosedur Penempatan Pegawai

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2014 : 130) untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjstment*) karyawan yang bersangkutan 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

2.2.5 Kendala Dalam Penempatan Pegawai

Dalam penempatan pegawai akan ditemui kendala-kendala yang dapat menghambat proses penempatan itu sendiri.

Sunyoto (2012:122), menyebutkan ada 2 kendala dalam penempatan pegawai yaitu :

1. Ketidakcocokan
Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang di alami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk karyawan baru hal ini disebut keluar dari perusahaan.
2. Perputaran karyawan baru
Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:
 - 1) Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.
 - 2) Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan.
 - 3) Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.
 - 4) Meninggal
 - 5) Promosi ke divisi cabang perusahaan ditempat lain.

Dalam mengatasi kendala yang ada harus dipersiapkan strategi yang matang, dimana perkiraan kemungkinan kendala yang dihadapi harus dipecahkan dengan persiapan yang benar-benar sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.

2.2.6 Indikator Dalam Penempatan Pegawai

Menurut Suwatno (2014:117) tentang penempatan karyawan menyangkut beberapa indikator dari penempatan karyawan itu sendiri yaitu :

1. Pendidikan

Pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :

 - a. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - b. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada saat dia bekerja dalam pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah :

 - a. Pengetahuan mendasari keterampilan
 - b. Peralatan kerja
 - c. Prosedur dan metode proses pekerjaan
3. Keterampilan Kerja

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Indikator keterampilan kerja adalah :

 - a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal.
 - b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini indikatornya adalah :

 - a. Pekerjaan yang harus dilakukan.
 - b. Lamanya melakukan pekerjaan itu.
5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan. Indikatornya adalah :

 - a. Kesesuaian faktor usia seseorang karyawan dengan posisi kerja.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Samratulangi	Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar	Kebutuhan Pegawai (X) Metode Deskriptif Kualitatif	<p>Dari hasil penelitian berdasarkan wawancara serta observasi dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya tentang analisis kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar saat ini sudah terpenuhi, hal ini dapat dilihat dari berbagai wawancara yang dilakukan penulis dengan informan. Dari hasil penelitian tersebut dikemukakan bahwa :</p> <p>1. Analisis Jabatan</p> <p>a. Uraian Pekerjaan</p> <p>Uraian pekerjaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar sudah jelas dan terperinci. Pegawai pada setiap bidang juga telah memahami dengan baik tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, mereka telah memahami hubungan kerja antar bidang yang saling terkait, dan tetap memprioritaskan tugas dan tanggung jawab yang diterima dalam pekerjaan.</p> <p>b. Persyaratan Pekerjaan</p> <p>Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, formasi pegawai pada BKD Kota Makassar belum seratus persen sesuai dengan latar belakang pendidikan, masih ada pegawai yang menempati suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar pendidikan yang dimiliki.</p>

				<p>Akan tetapi hal tersebut tidaklah mutlak harus terpenuhi karena pendidikan formal bukanlah indikator satu-satunya dalam penempatan seorang pejabat. Selain itu, tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan aparatur sudah sesuai dengan syarat-syarat yang ada pada analisis jabatan. Jadi secara keseluruhan formasi/penempatan pegawai pada BKD Kota Makassar sudah dianggap sesuai.</p>
2.	Imanuela Sri Epriani	<p>Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja</p>	<p>Penempatan Pegawai(X) Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan melibatkan 40 orang sebagai responden pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja menunjukkan bahwa Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Tana Toraja sudah “baik” namun belum optimal karena masih terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan. Maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :</p> <p>a. Dimensi Pengetahuan Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja ditinjau dari aspek pengetahuan berada pada kategori cukup baik, dengan skor rata-rata 3,43 (68,6%). Adapun hal yang masih perlu diperhatikan yaitu kesesuaian pendidikan formal dan pengalaman kerja dengan jabatan yang dipangkunya.</p> <p>b. Dimensi Keterampilan Berdasarkan hasil penelitian, penempatan pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Tana Toraja ditinjau dari aspek</p>

				<p>Keterampilan kerja berada pada tataran baik dengan skor rata-rata 3,59 atau 71,80%. Tetapi masih perlu meningkatkan keterampilan dibidang teknologi secara khusus dalam mengolahan data atau pelayanan data online.</p> <p>106</p> <p>c. Dimensi Kemampuan Penempatan pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kab. Tana Toraja dilihat dari aspek kemampuan kerja berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,60 dengan persentase rata-rata 72,10%. Tetapi masih harus memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>d. Dimensi Kepribadian Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja ditinjau dari dimensi kepribadian berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,19 dan persentase 63,84%. Minat kerja pegawai perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai, sehingga semangat kerja pegawai dapat meningkat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.</p>
--	--	--	--	--

2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan dari semua uraian yang peneliti kemukakan dalam latar belakang masalah, maka peneliti membuat kerangka berpikir yang akan dijadikan acuan dalam penelitian dalam gambar berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



2.5 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara dari sebuah penelitian sebelum penelitian itu dilakukan sebagai dasar perbandingan sebuah penelitian yang dimana kebenarannya harus dibuktikan terlebih dahulu melalui data yang dikumpulkan oleh peneliti.

Berdasarkan keterangan dan penjelasan yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis jabatan sudah dijalankan dengan baik dalam penempatan pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Karo.