BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Implementasi Kebijakan

2.1.1 Implementasi

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Secara etimologis pengertian implementasi menurut Van Horn dan Van Meter yang dikutip oleh Subarsono :

> "tindakan-tindakan oleh individu publik dan swasta (atau kelompok) yang diarahkan pada prestasi tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya".(Van Horn Dan Van Meter dalam Subarsono 2006 : 100).

Berdasarkan definisi diatas maka implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Akan tetapi pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau

tidak bagi masyarakat.Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

Pandangan Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi merupakan tindakan oleh individu, pejabat, kelompok badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam suatu keputusan tertentu. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah yang membawa dampak pada warganegaranya. Namun dalam praktinya badan-badan pemerintah sering menghadapi pekerjaan-pekerjaan dibawah mandat dari Undang-Undang, sehingga membuat mereka menjadi tidak jelas untuk memutuskan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan.

Mazmanian dan Sebastiar juga mendefinisikan implementasi sebagai berikut:

> “Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah- perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan”. (Mazmanian dan Sebastiar dalam Wahab,2004:68).

Implementasi menurut Mazmanian dan Sebastier merupakan pelaksanaan kebijakan dasar berbentuk undang-undang juga berbentuk perintah atau keputusan-keputusan yang penting atau seperti keputusan badan peradilan. Proses implementasi ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu seperti tahapan pengesahan undang-undang,

kemudian output kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan dan seterusnya sampai perbaikan kebijakan yang bersangkutan.

Menurut uraian di atas, jadi implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Akan tetapi pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau tidak bagi masyarakat, Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

2.1.2 Kebijakan publik

Kebijakan secara efistimologi, istilah kebijakan berasal dari bahasa Inggris "*policy*". Akan tetapi, kebanyakan orang berpandangan bahwa istilah kebijakan senantiasa disamakan dengan istilah kebijaksanaan. Padahal apabila dicermati berdasarkan tata bahasa, istilah kebijaksanaan berasal dari kata "*wisdom*".

Pendapat Anderson yang dikutip oleh Wahab, merumuskan kebijaksanaan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seseorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang sedang dihadapi (Anderson dalam Wahab, 2004:3). Oleh karena itu, kebijaksanaan menurut Anderson merupakan langkah tindakan yang sengaja dilakukan oleh aktor yang berkenaan dengan adanya masalah yang sedang dihadapi.

Kebijakan menurut pendapat Carl Friedrich yang dikutip oleh Wahab bahwa:

> "Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan" (Friedrich dalam Wahab, 2004:3).

Berdasarkan definisi di atas, kebijakan mengandung suatu unsur tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Umumnya tujuan tersebut ingin dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun pemerintah. Kebijakan tentu mempunyai hambatan-hambatan pada pelaksanaannya tetapi harus mencari peluang-peluang untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Kebijakan mengandung suatu unsur tindakan untuk mencapai tujuan dan umumnya tujuan tersebut ingin dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun pemerintah. Kebijakan tentu mempunyai hambatan-hambatan tetapi harus mencari peluang-peluang untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang diinginkan. Hal tersebut berarti kebijakan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai dan praktik-praktik sosial yang ada dalam masyarakat. Apabila kebijakan berisi nilai-nilai yang bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat, maka kebijakan tersebut akan mendapat kendala ketika di implementasikan. Sebaliknya, suatu kebijakan harus mampu mengakomodasikan nilai-nilai dan praktik-praktik yang hidup dan berkembang dalam masyarakat.

Menurut Anderson yang dikutip oleh Wahab, merumuskan kebijaksanaan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seseorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang sedang dihadapi (Anderson dalam Wahab, 2005:3). Melengkapi uraian tersebut, peneliti mengemukakan beberapa pengertian kebijakan dari para ahli yang ahli dalam kajian tersebut, yaitu:

1. Laswell dan Kaplan yang dikutip oleh M.Irfan Islamy mengemukakan pengertian kebijakan adalah suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang terarah (Laswell dan Kaplan dalam Islamy, 2004:17).
2. Pengertian kebijakan publik menurut Dye yang dikutip oleh Widodo, kebijakan publik adalah apa pun yang pemerintah pilih untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Dye dalam Widodo, 2007:12).
3. James E. Anderson yang dikutip oleh Subarsono, mendefinisikan kebijakan publik sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah (Anderson dalam Subarsono, 2006:2).
4. Sedangkan menurut David Easton yang dikutip oleh Subarsono, ketika pemerintah membuat kebijakan publik, ketika itu pula pemerintah mengalokasikan nilai-nilai kepada masyarakat, karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai di dalamnya (Easton dalam Subarsono, 2006:3).

Berdasarkan uraian di atas, dijelaskan bahwa kebijakan publik merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah bertujuan

untuk mengatur masyarakat yang berupa nilai-nilai dan tindakan-tindakan. Kebijakan publik juga harus melihat keadaan masyarakat secara nyata agar kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak bertentangan dengan kepentingan masyarakat luas. Selain itu juga pemerintah dalam membuat dan merealisasikan kebijakan harus mengikutsertakan masyarakat, masyarakat jangan dianggap sebagai subyek pelengkap saja melainkan peran masyarakat sangat penting karena kebijakan yang baik adalah kebijakan yang dapat diterima oleh masyarakat.

2.1.3 Implementasi kebijakan

Kebijakan yang telah direkomendasikan untuk dipilih oleh pembuat kebijakan bukanlah jaminan bahwa kebijakan tersebut pasti berhasil dalam implementasinya. Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program melibatkan upaya-upaya pembuat kebijakan untuk mempengaruhi perilaku birokrat pelaksana agar bersedia memberikan pelayanan dan mengatur perilaku kelompok sasaran.

Dalam berbagai sistem politik, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah dari hari ke hari yang membawa dampak pada warga negaranya. Namun dalam praktinya badan-badan pemerintah sering menghadapi pekerjaan-pekerjaan di bawah mandat dari Undang-

Undang, sehingga membuat mereka menjadi tidak jelas untuk memutuskan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan.

Secara etimologis pengertian implemetasi menurut Mazmanian dan Sabatier yang dikutip oleh Joko Widodo adalah sebagai berikut :

> "Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian" (Mazmanian dan Sabatier dalam Widodo, 2001:192).

Kebijakan adalah sebagai suatu program pencapain tujuan, nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang terarah dan kebijakan juga merupakan serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukan kesulitan-kesulitan dan kemungkinan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka m encapai tujuan tertentu.

Jadi sesuatu yang dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan ke negaraan. Sedangkan pengertian implementasi menurut Van Meter dan Van Horn adalah :

> "Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan" (Meter dan Horn dalam Wahab, 2005:65).

Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu dapat mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik, sementara itu suatu kebijakan yang telah direncanakan dengan sangat baik, dapat mengalami kegagalan jika kebijakan tersebut kurang diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana kebijakan.

Sejalan dengan kutipan di atas maka menurut Lester dan Stewart yang dikutip oleh Winarno, bahwa implementasi adalah:

> "implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan" (Lester dan Stewart dalam Winarno, 2002:101-102).

Jadi implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Akan tetapi pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

Berdasarkan pengertian implementasi di atas Van Meter dan Van Horn mengemukakan beberapa hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi yang dikutip oleh Wahab, yaitu:

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber-sumber kebijakan

3. Ciri-ciri atau sifat Badan/Instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
5. Sikap para pelaksana, dan
6. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

(Meter dan Horn dalam Wahab, 2005:79).

Sedangkan dalam pandangan Edwards III yang dikutip oleh Subarsono, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

1. Komunikasi

   komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik". Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Infromasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

2. Sumber daya

   Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain

sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan

3. Disposisi

   merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan dengan perencanaan.

4. Struktur birokrasi

   Birokrasi diciptakan sebagai instrumen dalam menangani keperluan-keperluan publik dalam institusi yang dominan dalam implementasi kebijakan publik yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya.

Berdasarkan keempat variabel di atas, lebih jelas akan di uraikan sebagai berikut:

Komunikasi implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, sehinggga apabila membuat kebijakan tidak salah dalam membuat kebijakannya. Selain itu juga dalam komunikasi implementasi kebijakan terdapat tujuan dan sasaran kebijakan yang harus disampaikan kepada kelompok sasaran, hal

tersebut dilakukan agar mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kebijakan.

Sumber daya, walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, akan tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan maka tidak akan berjalan dengan efektif. Sumber daya yang dapat mendukung pelaksanaan kebijakan dapat berwujud, seperti sumber daya manusia, dan sumber daya finansial. Sumber daya ini sangat berpengaruh terhadap pelaksaan kebijakan, tanpa sumber daya kebijakan tidak akan berjalan dengan baik.

Komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pelaksanaan adalah watak atau karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan, disposisi itu seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratik. Apabila pelaksana kebijakan mempunyai karakteristik atau watak yang baik, maka dia akan melaksanakan kebijakan dengan baik sesuai dengan sasaran tujuan dan keinginan pembuat kebijakan.

Struktur organisasi, merupakan yang bertugas melaksanakan kebijakan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP). SOP ini merupakan pedoman bagi pelaksana kebijakan dalam bertindak atau menjalankan tugasnya.

2.2 Tinjauan Penempatan Pegawai

Seseorang akan bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja secara keseluruhan.

Pegawai adalah mereka yang menyumbangkan jasanya kepada suatu badan usaha baik pegawai swasta maupun pegawai negeri. Pegawai negeri yang diuraikan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam Bab I ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut :

> "Pegawai Negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku."

Penempatan pegawai sangat menentukan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

a. Pengertian penempatan pegawai Menurut Siswanto (1990:9) penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

> “Penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.”(Siswanto 1990:9)

Penulis dapat artikan bahwa penempatan tenaga kerja atau yang menyangkut pegawai baru artinya pengaturan awal bagi suatu jabatan, sedangkan penempatan bagi pegawai lama mengandung arti promosi, mutasi dan demosi. Nawawi (1992:129) menyatakan :

> “Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan perannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi“..Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:59) Penempatan pegawai adalah : “Penugasan atau penugasan kembali pegawai pada suatu pekerjaan atau jabatan baru“.(Nawawi 1992:123)

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan pegawai harus sesuai dengan pekerjaan, dimana memperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip *The right man on the right place*.

Selanjutnya khusus untuk mengisi jabatan yang kosong dalam memimpin unit kerja dengan mengambil pegawai dari dalam, hendaklah dipertimbangkan dengan senioritas, yang tersirat didalam masa kerja masing-masing pegawai. Tindakan mengabaikan pertimbangan senioritas

dapat menimbulkan rasa kecewa, sehingga pegawai menjadi kurang produktif. Disamping itu jika rasa kecewa cukup besar dapat menimbulkan aktivitas negatif secara sembunyi-sembunyi yang dapat merugikan organisasi kerja secara keseluruhan. Lebih lanjutnya Nawawi (1992:129) menyatakan bahwa :

> "Pertimbangan senioritas saja belum cukup, karena akan dapat berakibat buruk pada organisasi kerja, terutama jika pegawai yang bersangkutan ternyata tidak berprestasi karena kemampuannya rendah". (Nawawi 1992:129)

Untuk itu senioritas harus disejajarkan dengan prestasi kerja. Dengan kata lain untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dengan mengambil pegawai dari dalam hendaknya dipertimbangkan juga prestasi kerjanya, pertimbangan tersebut sangat penting artinya dalam penempatan pegawai untuk efektivitas kerja pegawai.

Yang dimaksudkan dengan prestasi kerja menurut Hasibuan (1997:105) adalah :

> "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".(Hasibuan 1997:105)

Prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki pegawai yang meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap / perilaku. Hal ini sesuai dengan pendapat Mitrani (1995:27) yang mengartikan Kompetensi sebagai Kemampuan, yaitu :

> "Suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya dapat meningkatkan prestasi kerja".

Sedangkan menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nomor: 43/KEP/2001 Kompetensi adalah:

> "Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap/prilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya".

Dari pendapat diatas dapat dimaksudkan dengan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keahlian, sikap / perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi penempatan.

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, Siswanto (1990:9) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor 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. Faktor Pengalaman.

   Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut.Karena tinggi rendahnya ketrampilan kerja ditentukan oleh pengalaman bekerja yang

bersangkutan, selain itu pegawai yang mempunyai pengalaman bekerja juga memerlukan latihan petunjuk yang lebih singkat.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental.

   Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya.

4. Faktor Status Perkawinan

   Faktor ini juga menentukan bagi pelaksanaan penempatan terutama tenaga kerja wanita yang telah berkeluarga.

5. Faktor Usia.

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

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai harus jelas posisi dan peranan dari pegawai yang ditempatkan. Agar prestasi kerja pegawai dapat terwujud, maka dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain:

1. Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai). Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka pegawai tersebut memerlukan orientasi

terlebih dahulu, untuk mengenal lingkungan kerja yang akan dihadapinya. Pertemuan orientasi merupakan sambutan yang resmi dari organisasi, pertemuan ini hendaknya diadakan dengan keramahtamahan dan penuh pengertian. Hari-hari pertama dalam kegiatan biasanya mempunyai rasa ragu-ragu dan malu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pegawai baru memerlukan kepastian, ketenangan, kepercayaan dan dorongan ke arah yang benar sehingga ia dapat menemukan jalan pekerjaannya sendiri. Program orientasi yang ideal memberikan kepada setiap pegawai baru tentang kepercayaan dan kebanggaan dalam dirinya sendiri serta organisasi,pertemuan yang diselenggarakan dengan baik sulit dilupakan oleh pegawai. Apabila program orientasi telah dilaksanakan, maka hasil dari program orientasi ini akan dijadikan pertimbangan bagi seorang pegawai baru untuk ditempatkan pada posisinya.

2. Penempatan Pegawai Lama

Telah diketahui bahwa penempatan pegawai baru merupakan kelanjutan dari hasil seleksi yang kemudian diberi tugas dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditetapkan, sedangkan untuk penempatan pegawai lama mengandung arti pelaksanaan alih tugas yang terdiri dari :

a. Mutasi, Hasibuan (1997:114) menyatakan: “Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik

secara herizontal maupun vertikal (promosi/demosi), dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan efesiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi". Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:59) mutasi adalah : "Perpindahan dari suatu jabatan keposisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasi relatif sama". Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan mutasi adalah perubahan atau perpindahan posisi atau jabatan ke posisi lain yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi, dimana gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasi yang relatif sama. Mutasi atau perpindahan pegawai dapat terjadi karena Keinginan pegawai itu sendiri yang disebabkan:

1) Pegawai merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya.
2) Pegawai tidak dapat merasa bekerja sama dengan rekan sekerjanya atau dengan atasannya.
3) Pegawai merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik pegawai.

Dari uraian tersebut,bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi.

b. Promosi

Istilah promosi adalah kemajuan, maju kedepan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian promosi menurut Wursanto (1997:68-69) adalah sebagai berikut:

1) Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia dapat diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
2) Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab atau kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat).
3) Promosi adalah sesuatu perubahan dalam tengga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
4) Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawabnya sebelumnya.

Dari empat pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seseorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar.

c. Demosi.

Sikula (Hasibuan,1997:130) menyatakan : “A demotion a movement with an organization from one position to another that in valves either a decrease in pay or decrease in status”. Artinya

Demosi adalah perpindahan dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penerimaan gaji/bayaran atau status.

Sedangkan menurut Marwansyah dan Mukaram (2000:59) “Demosi adalah perpindahan dari suatu jabatan keposisi lain dengan gaji, tanggung jawab, dan jenjang organisasi yang relatif rendah“. Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa demosi dilaksanakan dalam usaha untuk menghindari kerugian perusahaan yang diakibatkan oleh karyawan tidak dapat melaksanakan job description, idak disiplin, tidak jujur serta mampu mengerjakan tugas yang telah diberikan atau memiliki prestasi kerja yang rendah.

2.3 Penempatan Jabatan

Proses dalam penempatan jabatan bermula dari analisis jabatan, deskripsi jabatan atau persyaratan jabatan. Analisis jabatan adalah suatu penentuan dari suatau jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas dalam jabatan itu dengan baik. Pelaksanaan penempatan yang tepat akan tercipta manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

2.3.1 Pengertian Penempatan Jabatan

Penempatan Pegawai adalah tempat untuk para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan dalam pekerjaannya.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:94) yang di maksudkan penempatan pegawai adalah: “suatu proses pendayagunaan pegawai dengan menempatkan calon pegawai pada unit kerja yang telah direncanakan menerima tambahan tenaga”. Menurut Veithzal Rivai (2004:211) mengemukakan bahwa penempatan pegawai adalah : “Penempatan penugasan atau penugasan kembali dari seseorang kepada pekerjaan barunya”. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2004:63) menyatakan tentang penempatan pegawai yaitu: “penempatan adalah menempatkan calob karyawan yang di terima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority (otoritas) kepada orang tersebut”.

2.3.2 Faktor Penempatan Jabatan

a. Faktor prestasi akademis

   Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan, sebelumnya harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan di mana pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Pegawai yang

memiliki prestasi akademik yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang diperkirakan dia mampu mengembannya.

b. Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Pengalaman bekerja yang dimiliki oleh seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

c. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan pegawai karena tanpa dipertimbangkan, hal-hal yang dapat merugikan organisasi tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Walaupun kurang akurat tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan yang dilakukan, terutama tentang kondisi fisik, namun sepintas lalu dapat dilihat kondisi fisik pegawai yang bersangkutan untuk dipertimbangkan, pada tempat mana pegawai yang bersangkutan diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki. Melihat kesehatan mental, sebenarnya tak semudah menilai kesehatan fisik, karena untuk

menguji kesehatan mental diperlukan dokter khusus yang ahli tentang lingkup tersebut.

d. Faktor status perkawinan

Faktor ini juga sebagai bahan pertimbangan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan terutama wanita yang telah berkeluarga. Pegawai wanita yang mempunyai suami perlu mendapatkan pertimbangan apalagi jika sudah mempunyai anak.

e. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2.3.3 Metode Penempatan Jabatan

Pemilihan metode sangat penting dilaksanakan, agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan karyawan seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai.

Adapun metode-metode yang harus ditempuh adalah :

a. Menetukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan.
c. Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
d. Pengadaan *(recruitment).*
e. Mengadakan test atau sebaiknya *men screening* para pelamar.
f. Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
g. Mengadakan seleksi pegawai.