

# **PENGARUH KEBIJAKAN PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN) PAMEKASAN**

*Nasbar*

*(Dosen STAIN Pamekasan /e-mail : nasbar.65@yahoo.com)*

**Abstrak:** Berangkat dari asumsi bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh kesesuaian penempatan pegawai terutama kesesuaian pendidikan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian pengalaman kerja pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan, Dengan demikian Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan dipengaruhi oleh kesesuaian penempatan pegawai. Dengan tiga kesesuaian penempatan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor kesesuaian penempatan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan.

**Kata Kunci :** Kesesuaian Penempatan Pegawai, Pendidikan, Keterampilan dan Pengalaman Kerja.

**Abstract:** *An assumption says that the performance of employee is influenced by positioning suitability, specifically it deals with the suitability of education, skill, and job experience in STAIN Pamekasan. Therefore, the performance of STAIN Pamekasan's employee is influenced by suitability of positioning. The objective of study is to know the influence of positioning suitability of employee to increase the performance of STAIN Pamekasan employee.*

**Keywords:** *Positioning suitability of employee, education, skill and job experience.*

## **Pendahuluan**

Dalam konteks pembangunan di Indonesia, diarahkan untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, sebagaimana termaktub dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara bahwa Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan khususnya masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju dan kokoh kekuatan moral dan etikanya.

Kualifikasi pelayanan yang mengarah kepada pelaksana atau sumberdaya manusia yang juga dicita-citakan dalam pembangunan nasional adalah sebagaimana ditegaskan dalam visi pembangunan bangsa Indonesia yaitu “manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman dan bertaqwa, berahlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta berdisiplin”.

Jika hal ini dikomprasikan dengan tujuan pendidikan nasional, maka tujuan pendidikan sangatlah relevan. Dalam Undang-Undang Nomer 2 Tahun 1989 Bab II pasal 4 tentang Sistem Pendidikan Nasional Dinyatakan: Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan dengan demikian akan tercipta pelayanan yang benar-benar di rasakan oleh masyarakat.

Organisasi Pemerintah merupakan suatu organisasi yang memiliki suatu keunggulan kompetitif yaitu kemampuan untuk merumuskan strategi dalam menghadapi dan mengadaptasikan perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang berlangsung cepat adalah penting.

Landasan fundamental bagi performance (kinerja) diatas adalah usaha dalam jangka panjang yang merupakan keunggulan dalam sebuah organisasi pemerintahan sehingga menjadi kekuatan pendorong dalam organisasi. Seorang manajer harus bisa memberi nilai tambah kepada karyawannya. Diantaranya adalah pendayagunaan terhadap sumberdaya manusia yang ada agar dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat luas.

Organisasi pemerintah sangat membutuhkan pegawai yang handal dan mampu bekerja dengan baik dan sempurna. Penelitian ini akan menitikberatkan

*Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai  
Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Pamekasan*

pada pemikiran manajemen yang lebih berorientasi pada faktor manusia yaitu pegawai. Karena kedudukan manusia merupakan faktor utama dalam aktifitas organisasi pemerintah dalam melayani rakyatnya. Pelayanan yang menjadi tugas dan dilaksanakan dengan baik dan sempurna akan sangat tergantung pada bagaimana pegawai dapat mengembangkan kemampuannya baik dibidang manajerial, hubungannya antar manusia maupun tehnik operasional dan cara melayani masyarakat, berbicara tentang pelaksanaan tugas melayani ini, maka peranan prestasi kerja adalah sangat menentukan kualitas seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Bagi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan, sebagai lembaga tinggi pendidikan di Pamekasan yang mempunyai tugas pokok dan fungsi tugas-tugas pemerintahan yang mempunyai hubungan langsung dengan masyarakat di bidang pendidikan, tentunya diharapkan mempunyai pegawai yang profesional tinggi dalam bidang/jobnya, sehingga masyarakat mempunyai perasaan puas terhadap pelayanan pegawai. Sehingga secara menyeluruh bagi semua pegawai yang ada di STAIN Pamekasan, dengan asumsi yang baik dari masyarakat kepada pemerintah akan berdampak positif pula terhadap dukungan yang tinggi kepada pihak pemerintah, yang pada beberapa akhir ini masyarakat sudah merasa dan kurang mendapatkan pelayanan yang baik dari pemerintah sesuai dengan harapannya.

Untuk menempatkan pegawai yang profesional dalam bidangnya, maka pihak manajemen harus benar-benar selektif dalam menempatkan pegawainya, karena hal ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai (*performance*) dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat di Kabupaten Pamekasan. Mengingat Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan merupakan sebuah lembaga tinggi pendidikan yang mempunyai tugas yang paling penting di bidang pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Kabupaten Pamekasan.

Dalam melaksanakan tugas pelayanan untuk menghasilkan rasa puas masyarakat dan respon baik sebagaimana yang diharapkan, diperlukan peralatan yang memadai, material yang berkualitas serta metode kerja yang tidak kalah pentingnya, justru yang sangat menentukan adalah kualitas manusia-manusia yang melaksanakan pekerjaan melayani dalam arti sumberdaya manusianya. Di samping itu penempatan (*placemen*) merupakan satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumberdaya manusia (*Human resources planning*) karena mempunyai suatu hubungan yang erat dengan efisiensi dan keadilan (setiap pegawai diberikan peluang yang sama untuk berkembang).

Tujuan dari penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan job yang sesuai dengan yang ada menjadi terampil dan bekerja sesuai dengan yang diharapkan pihak pimpinan sebagai manajemen dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

Penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pegawai agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju kinerja pelayanan bagi pegawai itu sendiri. Hal ini juga merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai, dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (Kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan yang dimiliki oleh pegawai).

Menurut pengamatan peneliti, pada saat ini belum ada kebijakan penempatan yang baku dan tertulis, terutama yang berkaitan dengan penempatan sumberdaya manusia terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan.

Sarana yang dimiliki organisasi dan fungsi-fungsi manajemen tersebut diatas sebenarnya dalam rangka untuk melaksanakan kebijakan dan tujuan organisasi. Tetapi dari semua sumber daya yang dimiliki organisasi yang paling esensial adalah sumberdaya manusia. Karena tanpa sumberdaya manusia tidak akan dapat menjalankan, mengelola dan mengembangkan tugas pelayanan organisasi. Yang akan berakibat organisasi hanya dipandang sebagai institusi atau bentuk lembaga tanpa ada proses di dalamnya. Proses dalam organisasi dilakukan melalui aktivitas manajemen dengan fungsi-fungsi manajemennya.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Penempatan**

Penempatan pegawai merupakan hal yang menarik untuk diperhatikan, karena nantinya akan berhubungan dengan berbagai kepentingan perusahaan maupun kepentingan pegawai itu sendiri.

Mengenai kegiatan penempatan pegawai ini, *Bedjo Siswanto* (1989) mengemukakan bahwa:

“Penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut “.

Dengan demikian penempatan pegawai ini merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai. Dengan penempatan pegawai yang tepat, akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan.

Seperti yang dikemukakan oleh **Cascio** (1992) sebagai berikut:

*“In placement, a decision is based upon the prediction that in individual will be more satisfactory in one job than another.” (Dalam penempatan, suatu keputusan didasarkan pada prakiraan bahwa seseorang individu akan lebih memuaskan pada satu tugas pekerjaan daripada pekerjaan lainnya”.*

Oleh karenanya dalam penempatan yang menjadi pokok perhatian utama adalah permasalahan intra personal (hal-hal yang terdapat dalam diri manusia yang digunakan sebagai dasar dalam menugaskan seseorang pada suatu pekerjaan”.

### **Prosedur Dan Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan**

#### **a. Prosedur Penempatan**

Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Sejalan dengan hal itu **Komaruddin** (1980) mengatakan bahwa: “Prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai pelamar”

Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia, maka **Edwin B. Flippo** mengatakan seperti yang diikuti oleh **Komaruddin** (1980) bahwa: Untuk memulai prosedur penempatan personalia, kita harus memenuhi tiga buah persyaratan pendahuluan:

- 1). Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- 2). Kita harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- 3). Kita mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

#### **b. Faktor-Faktor Pertimbangan Dalam Penempatan.**

Sebelum menempatkan pegawai dimana mereka harus bekerja, maka harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dipandang perlu dalam kaitannya dengan penempatan pegawai.

Menurut **Bedjo Siswanto** (1989), dikatakan tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1) Faktor Prestasi Akademis.

Tenaga kerja yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya bagi tenaga kerja yang prestasi akademiknya rendah ditempatkan pada tugas dan pekerjaan dengan tanggung jawab yang rendah. Jadi prestasi akademis ini akan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Sehingga latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan.

2) Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis hendaknya menjadi pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja. Pengalaman kerja menunjukkan bahwa seseorang tersebut telah memiliki keahlian dan keterampilan yang relatif cukup. Dengan keterampilan yang telah sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang disyaratkan, pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja dan biaya pelatihan dapat lebih efisien.

3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada suatu bagian.

4) Faktor Sikap

Sikap adalah persepsi, kepribadian, dan motivasi. Dengan kata lain sikap adalah kesiapan siaga mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. (**M.Fishbean**,1975)

Dalam penempatan pegawai faktor sikap hendaknya menjadikan pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan juga bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri. Dalam hal sikap, teori pembentukan perilaku dari **B.F. Skinner** (1971) mengemukakan bahwa pendekatan lain terhadap motivasi yang

mempengaruhi dan merubah perilaku kerja atau yang sering disebut dengan istilah lain seperti *behavior Modivication, positive reinforcemen, dan skennerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan pada pengaruh (*low of effect*) yang menyatakan perilaku yang disertai konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak akan diulang.

### **c. Metode Penempatan**

Telah diuraikan dimuka bahwa penempatan merupakan bagian dari aktivitas pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Penempatan ini dapat berbentuk promosi, pemindahan maupun demosi. Dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui beberapa cara (metode). Adapun metode penempatan tersebut antara lain:

#### **Pendekatan**

Dalam menghadapi perubahan yang cepat perlu adanya alternatif pendekatan untuk menyesuaikan antara tenaga kerja yang tersedia dengan pekerjaan. Dikemukakan oleh **Walker** (1992) :

##### ***Informal staffing :***

Dengan pendekatan ini lebih memudahkan manajemen karena calon sudah dikenal, serta pendekatan lebih memotivasi karyawan, sebab peluang pertama diberikan kepada staf atau karyawan unit yang bersangkutan. Akan tetapi hal ini terdapat kelebihan dan kekurangan.

Kelebihan :

- Lebih cepat dan lebih baik bagi manejer
- Lebih memberikan peluang kepada calon sendiri.

Kelemahan :

- Calon yang memenuhi syarat dan berminat kurang dipertimbangkan.
- Hanya memperhatikan calon yang telah dikenal .
- Tidak terencana dan pengembangan tergantung manejer.

##### ***Job posting :***

Dengan pendekatan ini manajemen memilih dari banyak calon yang ada dalam perusahaan, sehingga memungkinkan untuk memilih calon yang baik. Adanya rasa keadilan bagi karyawan, karena diberikan peluang yang sama sehingga mereka berpartisipasi secara aktif.

Kelebihan :

- Mempertinbangkan seluruh calon yang ada
- Dapat memilih calon yang terbaik.
- Adanya suasana keterbukaan
- Adanya peran aktif dari karyawan

Kelemahan :

- Kebutuhan jabatan dan kualifikasi personil kurang dipertimbangkan
- Sulit dan lambat dalam pelaksanaannya
- Karyawan mengharapkan *feed back*
- Sulit untuk mempertahankan kredibilitas.
- Perlu adanya pendefinisian tugas secara jelas dan kriteria seleksi.

***Focused Internal search :***

Pendekatan dilakukan melalui penelitian terhadap data karyawan yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang kosong, yang ada dalam perusahaan, semua karyawan mendapatkan informasi terakhir. Serta mendukung kearah sasaran yang berbeda. Kelemahan pendekatan ini adalah pada kesulitan untuk memelihara data base personalia, calon yang dipilih mungkin tidak tertarik atau tidak ada calon yang memenuhi syarat, proses ini dapat merupakan reaksi bukan berbentuk pengembangan. Hal tersebut sulit untuk mempertahankan konsistensi dalam pelaksanaannya. Adapun kelebihan dan kekurangannya sebagai berikut:

***Kelebihan :***

- Pencarian calon melalui data *base*
- Semua calon yang memenuhi syarat dipertimbangkan.
- Calon mendapat informasi yang cukup.

***Kelemahan***

- Sulit untuk mempertahankan data *base*
- Calon tidak berminat
- Sulit mempertahankan konsistensi

***Targeted development and succession planning :***

Pendekatan ini yang bersifat proaktif terhadap kebutuhan dan lebih diarahkan kepada perencanaan kaderisasi pada tingkat manejer, rencana pengembangan lebih terarah, mudah untuk dimonitor. Disini manajemen telah menstimulasikan kebutuhan sumber daya manusia masa datang. Pada pendekatan ini karyawan disiapkan terlebih dahulu, sehingga sebagai hasil dari perencanaan pengembangan yang diarahkan kepada lintasan karir, dengan pengisian posisi yang diarahkan pada penempatan karyawan yang memang telah disiapkan terlebih dahulu.

***Kelebihan***

- Adanya kebebasan dalam merencanakan pergeseran karyawan
- Adanya perencanaan mengenai pelatihan dan pengembangan yang didasarkan atas penugasan.
- Pegawai berperan dalam proses perencanaan.



**Kelemahan**

- Memerlukan keterlibatan manajer
- Perlu adanya kebebasan untuk memperkirakan kebutuhan dan keterampilan karyawan.
- Sulit untuk mengisi lowongan dengan cepat dan proses memerlukan waktu.

**Succession planning :**

Pendekatan ini berorientasi terhadap kepentingan karyawan itu sendiri di masa yang akan datang, pada pendekatan ini manajemen perlu mempertimbangkan adanya perkiraan terhadap keterampilan yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Tetapi hal ini juga tidak terlepas dari kelebihan dan kekurangannya.

**Kelebihan :**

- Adanya penggantian yang terencana, manajemen telah memikirkan kebutuhan mendatang
- Dapat menyusun rencana secara fleksibel
- Rencana pengembangan terinci dan terarah

**Kelemahan :**

- Penggantian sering tidak sesuai dengan rencana.
- Hanya dapat diterapkan pada beberapa posisi dan individu.

**a. Seleksi**

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi jika orang yang tepat telah diseleksi maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistim yang telah tertata. Karena itu seleksi karyawan sangat penting bagi efektifitas organisasi, disini organisasi harus membuat pilihan-pilihan yang cermat. Perusahaan seyogyanya menaruh perhatian yang besar terhadap proses seleksi, karena proses seleksi merupakan tempat awal untuk membangun kualitas kedalam organisasi mereka. Disini proses seleksi dipengaruhi pula oleh fungsi-fungsi sumber daya manusia. Seperti yang dikemukakan oleh **Simamora** (1987) sebagai berikut:

Tujuan proses seleksi adalah mencocokkan secara benar orang-orang dengan pekerjaan-pekerjaan jika individu-individu "*overqualified, underqualified*" atau karena beberapa sebab tidak sesuai dengan pekerjaan

maupun organisasi, mereka kemungkinan akan frustrasi atau hengkang dari perusahaan.

#### **b. Persyaratan Calon**

Persyaratan calon merupakan salah satu syarat bagi keberhasilan pelaksanaan tugas seseorang pada jabatannya, oleh karena itu dalam penempatan persyaratan calon perlu mendapatkan perhatian.

Persyaratan tersebut antara lain:

##### 1). Minat :

Kesesuaian antar minat dengan tugas merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan, karena akan berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Dimana setiap pekerjaan mempunyai minat dan fokus tersendiri. **Manning** dan **Curtis** (1998) mengelompokkan pekerjaan sebagai berikut :

- Fokus pekerjaan : *things, people, ideas.*
- Sifat pekerjaan : *doing, coordinating, and thinking*

#### **Pengalaman dan Masa kerja**

Merupakan salah satu faktor yang mendapatkan perhatian dalam menentukan calon untuk menempati posisi suatu pekerjaan. Melalui pengalaman pekerjaan seseorang menjadi matang dan cekatan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan pada seseorang karyawan. Semakin lama seseorang berada pada posisi tertentu maka semakin meningkat pengetahuannya, tetapi perlu dipertimbangkan pula semakin lama seseorang berada pada posisi yang sama / tugas yang sama akan menyebabkan kejenuhan pula. Hal tersebut mengakibatkan menurunnya produktivitas.

#### **Pendidikan.**

Pendidikan perlu diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap biaya pelatihan dan orientasi. Walaupun banyak orang yang berhasil dalam kariernya pada bidang yang berlainan dengan latar belakang pendidikannya. Seseorang yang ditugaskan pada yang berbeda dengan latar belakang pendidikan, akan memerlukan waktu orientasi yang lebih jika dibandingkan dengan yang sama, dalam hal ini juga dalam hal pendidikan dan pelatihannya.

#### **1. Persyaratan Jabatan**

Persyaratan jabatan sebagai hasil utama dari pelaksanaan analisis jabatan, disamping uraian jabatan. Persyaratan jabatan adalah merupakan standar personalia yang harus dipenuhi. Persyaratan jabatan ini mengindikasikan kualifikasi yang meliputi kemampuan, keterampilan dan

nilai serta presensi yang harus dipunyai oleh personel yang akan ditempatkan.

**Flippo** (1992) mendefinisikan spesifikasi pekerjaan sebagai berikut:

“Spesifikasi pekerjaan adalah suatu pernyataan tentang kualitas minimal manusia yang dapat diterima dan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan sebagaimana mestinya.” Persyaratan tersebut dipergunakan agar tugas dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya, dimana persyaratan tersebut diuraikan secara rinci oleh **Bernardin** dan **Russel** (1993) sebagai berikut:

- *Knowledge refers to an organized body of information, usually of a factual or procedural nature applied directly to the performance of function.*
- *An ability refers to a demonstrated competence to performance on observable behavior that results in an observable product.*
- *A skill and competence to perform a learned psychomotor act, and may include a manual, verbal or mental manipulation of data, people, or thing*
- *Other characteristics include personality factor, attitude, aptitudes or physical, mental traits needed to perform the job.*

Disini jelas bahwa harus ada kesesuaian antara persyaratan jabatan dan kualifikasi yang mutlak harus dimiliki oleh masing-masing individu, untuk melaksanakan tugas dengan baik. Persyaratan jabatan juga merupakan alat yang dipergunakan untuk keperluan seleksi dan penempatan.

### **Pengembangan Karier**

Melalui pengembangan karir maka dalam penetapan keputusan penempatan, disamping mempertimbangkan tujuan perusahaan juga demi kepentingan karyawan itu sendiri. Di kemukakan oleh **Milkovich** dan **Boudreau** (1994).

1. *Career development encompasses career management and career planning.*
2. *Career planning is the process through which individual employees identify and employment steps to attain career goals.*
3. *Career management is a process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs.*

Dalam proses pengembangan perlu adanya keterpaduan dan kesatuan pandangan antara karyawan disatu pihak dan manager serta perusahaan dipihak lainnya. Sehingga terjadi integrasi antara *career planning* dan *career management*. Pengembangan tidak hanya ditetapkan secara

sepihak oleh Kantor, tetapi juga harus melibatkan individu. Dalam penyusunan karir karyawan hendaknya mempertimbangkan, penilaian karyawan atas kemampuan, minat dan nilai yang dianutnya, sasaran kebutuhan pengembangan dan kesepakatan untuk mengikuti rencana pelaksanaan.

#### **d. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target, sasaran atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Sehingga penilaian kinerja antara perusahaan yang satu dengan yang lain berbeda.

Kinerja individu merupakan dasar bagian kinerja organisasi, oleh karena itu manajer harus memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Ada beberapa faktor yang menentukan kinerja individu, karena adanya faktor-faktor inilah maka kinerja antar individu pun menjadi berbeda.

**Ruc** dan **Byars** (1984 : 210) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “Performa kerja (Kinerja) mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya”.

**Vroom** mengatakan bahwa tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang didalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut “*Level of performance*” (**As’ad** ; 1982 : 47). Biasanya orang yang memiliki level of performance-nya rendah atau tidak mencapai standar disebut sebagai orang yang tidak produktif.

##### **2. Kinerja Organisasi**

Untuk memenuhi fungsinya dalam pelayanan publik, maka perlu meningkatkan produktivitas kerja. Pengertian kinerja organisasi seperti yang dinyatakan oleh *International Group for Studies in International Planning (Interplan 1969)* sebagai berikut: “*Performance is primary criterion for judging organization: the term performance the on going operations, activities, program or mission of an organization*”. Artinya kurang lebih bahwa: Kinerja organisasi merupakan kriteria utama terhadap penilaian keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan segenap tugas, kegiatan dan program atau misinya.

Pengukuran kinerja birokrasi pemerintahan menjadi lebih kompleks dan sulit dilakukan, karena seringkali profit bukan alasan utama dari pemerintah. Untuk menilai kinerja birokrasi pemerintah, ukuran-

ukuran kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterimanya lebih cocok untuk dipakai. Dalam memahami konsep efektivitas organisasi, telah banyak pakar ilmu administrasi dan manajemen mengajukan konsep di bidang ini beserta indikator-indikator dalam pengukurannya, beberapa penyelidik melihat efektivitas sebagai keadaan yang oleh organisasi diperjuangkan untuk dicapai. Efektivitas yang paling mudah dimengerti dipandang dari sudut pencapaian tujuan optimum yaitu efektivitas organisasi dapat dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan operasional.

### **3. Pengukuran Kinerja**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan/prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan yang masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi dalam organisasi dalam menilai dan mengetahui suatu kinerja karyawan (*Suprihanto ; 1987 : 7*) . Pengamatan dilakukan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dalam segala segi secara sistematis, yang mengarah pada penyelidikan terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi karyawan. Hal ini dilaksanakan agar manajer personalia dapat melaksanakan periode tertentu.

Tujuan dan kegunaan dari penilaian bawahan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sarana mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja setelah mengetahui hasil pengukuran dan penilaian kinerja tersebut.
2. Memperoleh gambaran kebutuhan dan kesempatan akan pelatihan dan pengembangan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang rendah perlu pelatihan yang lebih banyak dibanding dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi.
3. Mendorong supervisor untuk mengawasi bawahan agar bisa melakukan penilaian formal secara periodik. Supervisor dapat memberikan perhatian, memperhatikan keluhan maupun harapan setiap karyawan terhadap kondisi kerja maupun lingkungan kerja. Bila hal ini berlangsung secara terus menerus,

akan memudahkan saling pengertian antara supervisor dan bawahan.

4. Membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, promosi, pengalihan dan penempatan tugas.
5. Membantu kebijaksanaan dalam pemberian imbalan yaitu berdasarkan hasil rating bagi karyawan. Penilaian kerja bagi karyawan yang berkinerja diatas rata-rata mempunyai kesempatan untuk memperoleh kenaikan imbalan, tetapi hal ini tergantung pada kebijaksanaan manajer.

#### 4. Dasar Pengukuran Evaluasi Kinerja

Dasar pengukuran sebuah sistem evaluasi kinerja bermacam-macam. Dasar pengukuran dapat mengambil bentuk-bentuk (*Mitchell* ; 1984) sebagai berikut:

1. Ukuran volume atau jumlah keluaran yang dihasilkan, misalnya jumlah produk yang dihasilkan.
2. Ukuran kualitas, misalnya : jumlah barang yang ditolak.
3. Ukuran waktu terbuang.
4. Ukuran waktu yang diperlukan untuk pelatihan atau promosi.
5. Ukuran kinerja berdasarkan sifat dan perilaku (*Behaeviouir*) individual.

Dalam mengevaluasi kinerja, seseorang dalam pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan banyak ketergantungan pada pihak lain seperti rekan kerja, konsumen, atau mesin. Evaluasi berdasarkan sifat atau perilaku individual akan mencapai hasil yang terbaik. Evaluasi berdasarkan sifat dan perilaku ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu berdasarkan orang lain dan standart yang telah ditetapkan.

Penggunaan orang lain sebagai ukuran adalah dengan cara membandingkan langsung seseorang pekerja dengan pekerja-pekerja lainnya. Jika yang digunakan adalah standar yang telah dipakai, maka evaluasi dilakukan berdasarkan dimensi-dimensi yang berhubungan dengan sifat dan lingkup pekerjaan.

Proses penilaian kinerja menghasilkan suatu evaluasi atas kinerja karyawan diwaktu yang lalu atau yang akan datang. Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Bagaimanapun juga, proses penilaian kurang mempunyai nilai jika para karyawan tidak menerima *feed back* mengenai kinerja mereka tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki.

## **Pembahasan**

Pada perhitungan SPSS, hasil yang diperoleh adalah positif, ini menunjukkan bahwa kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan penempatan pegawai memperhatikan kesesuaian pendidikan, kesesuaian keterampilan serta kesesuaian pengalaman kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **1. Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Pendidikan**

Di sini terlihat sedikit kesenjangan tentang kesesuaian pendidikan dari seorang pegawai terhadap latar pendidikan yang sesuai dengan bidangnya serta pengetahuan dalam penyelesaian tugas di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan, keinginan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengetahuan serta keterampilan dalam penyelesaian tugas adalah atas dasar kebijakan pemimpin yang ada di STAIN Pamekasan.

### **2. Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Keterampilan**

Pada pernyataan responden pada variabel kesesuaian keterampilan adalah sudah sesuai antara kesesuaian keterampilan dengan kinerja pegawai. Ini bisa dilihat bahwa variabel ini sangat besar sekali pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, dan terbukti bahwa keterampilan seorang pegawai memang harus lebih diarahkan pada bidang keahlian atau keterampilan-nya, sehingga bisa menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan harapan dalam arti hasil sesuai dengan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu seperti yang diharapkan.

### **3. Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Pengalaman Kerja**

Kesesuaian pengalaman kerja tidak selamanya akan meningkatkan kinerja atau hasil kerja pegawai melainkan seorang manajer lebih memperhatikan ke bawah mana pegawai yang merasa senang atau bisa menekuni profesionalisme suatu pekerjaan dan pegawai merasa bosan terhadap pekerjaan yang monoton, sehingga bisa me-rolling pegawai yang merasa jenuh terhadap pekerjaan yang tetap setiap hari.

## **Penutup**

Berdasarkan pada temuan penelitian dan pembahasan dari sudut kajian variabel-variabel: kesesuaian pendidikan, kesesuaian keterampilan, serta kesesuaian pengalaman kerja, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pada analisis pengujian secara parsial atau uji-t ini, konstanta sebesar 4,694, sedangkan atribut kesesuaian pendidikan ( $X_1$ ) mempunyai nilai 5,244, atribut kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ) mempunyai nilai 6,795, dan atribut kesesuaian pengalaman kerja ( $X_3$ ) mempunyai nilai sebesar 3,726. Jadi faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan adalah variabel kedua yakni kesesuaian keterampilan.
- b. Dari hasil pengujian simultan atau uji-F, menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat sekali antara ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat dimana  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel, yaitu  $37,54057 > 2,910$ .
- c. Hasil dari pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,77955 yang menunjukkan bahwa persamaan regresi telah menunjukkan sebesar 77,955 %. Berarti variabel bebas yang terdiri dari kesesuaian pendidikan, kesesuaian keterampilan, serta kesesuaian pengalaman kerja memberikan sumbangan yang amat besar terhadap variabel terikat, sedangkan sisanya 22,045% adalah dipengaruhi oleh variabel lain yang belum dimasukkan dalam model persamaan regresi penelitian ini.

Dengan demikian, dari hasil penelitian yang telah disimpulkan tadi, menunjukkan bahwa :

1. Hipotesa yang pertama adalah variabel-variabel bebas yakni kesesuaian pendidikan, kesesuaian keterampilan, serta kesesuaian pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan adalah terbukti benar.
2. Hipotesa kedua yaitu variabel kesesuaian pendidikan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan ternyata tidak benar, yang benar adalah kesesuaian Keterampilan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, Arifin, 1979, *Human Relation Untuk Manajemen*, Teori dan Praktek, Jakarta.
- , 1974. *Manajemen, Tasks, Responsibility*. London: William Heinemann Ltd.
- . 1987. *Ekonomi Pengembangan dan Perekonomian Indonesi*. Bandung: CV Armico
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1976. *Beberapa pandangan umum tentang pengambilan keputusan*.
- Barnard, chester I. 1978. *The function of the excutive*, edisi ke -50. Harvad university press, Cambridge Massachusetts.
- Barnes, M.C. et al. P.A 1969. *Management Conc. Ltd. Company Organization: Theory and Practice*. London: George Allen & Unwim Ltd.
- Brosur kadin jabar. 1988. *Total Quality Control Circle*. Bandung
- Dessler, Gary. 1982. *Personnel Management*, 3<sup>rd</sup> Edition. Reston Publishing Company Limited.
- Djamaluddin, M. Arief. 1977. *Sistem perencanaan pembuatan program dan anggaran, suatu pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Djucker , Peter F. 1970. *Managing for results (Economic Tasks and Risk Talking Decisions)*. Pan Book Ltd.
- Effendi, Onong Uchjana. 1977. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung : Alumni
- Erick N. Berkowitz, et.al, *Marketing*, 6<sup>th</sup> Edition, Irwin-McGraw Hill,2000
- Flippo, Edwin B. 1984. *Personel Management, Sixth Edition*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Fundamentals of management: Core Concepts and Aplication*, iRicky W. Griffin,2<sup>nd</sup> Edition, Houghton Mifflin Company,2000
- Globalizing management : Creating and leading the Competitive Organization*,Pucik,et,al, John Wiley & Sons.1993
- George, Terry R. 1978. *Principle of Management, Seventh Edition*. Homewood Illionois, Richsard D. Irwin Inc.
- Gibson, James L., John Al. Invancevich and James H. Donnelly Jr. 1984. *Organization*, 4<sup>th</sup> Edition. Business Publication, Inc.
- Hadipoernomo. 1982. *Tata Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Hamalik, Umar, 1993, *Psikologi Manajemen, Penuntun Bagi Pemimpin*, Cetakan Pertama, Trigenda Karya, Bandung.
- Handoko, T. Hani. 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Hasibuan, Malayu S.P. 1989. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: CV Haji Masagung

- Hersey, Paul and Ken Blanchard. 1982. *Management Of Organization Behavior, Utilizing Human Resources*, 4<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Hicks, Herbert G. and G. Ray Gullit. 1975. *Organization Theory and Behavior*. Mc. Graw-Hill
- Humble, Jhon W. 1967. *Improving Business Result*. Mc. Graw-Hill.
- John R, Schermerhorn, Jr., *Management*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & sons, 2002
- Kossen, Stan, 1986, *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Manullang, M. 1976. *Management Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Matutina, Doni C, dkk. *Manajemen Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Moekijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian (Personel Management)*. Bandung: Alumni
- Mulyawan D.P 1976. *Hubungan Perburuban Pancasila*. Jakarta.
- Musanef. 1983. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Nainggolan, H. 1984, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan ke Tujuh, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia (Managemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Prosedur konvensi Nasional G.K.M. (IQCCC). 1989. Bandung.
- Ranupandoyo, Heidjrachmandan Suad Husnan. 1982. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE
- Robert Kreitner, 5<sup>th</sup> *Management*, Edition, Houghton Mifflin company, 1992
- Robert Kreitnir, *Management Principle and Practices*, Houghton Mifflin company, 1995
- Robert Heller and Tim Hidle, *Essentials Manager's manual*, Dorising Ronalg j. ebert adnd ricky w, griffin, *Business essential*, 3<sup>rd</sup> international edition prentice hall, 2000
- Silalahi, Bernet N.B. 1983, *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja, Seri Manajemen*, Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, et.al, Edisi Pertama, Kencana, 2004
- Stephen P. Robbins, *Managing Today* 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice hall international, 2000
- Stoner, James A.F. 1982. *Management*, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Stoner, James AF. R. Edwadr Freeman, Daniel. *Management*, R.Gillbert, Jr., Iternational Edition, 1995
- William E, Halal, Beret Koehler Publisher, *The New Management : Bringing Democracy and Market Inside Organization*, Inc., 1998.
- Werther, William, B. and Kuth Davis, 1993, *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Singapore.