

BAB II

TINJAUAN TENTANG SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENEMPATAN JABATAN PEGAWAI

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam

Sumber daya merupakan salah satu sumber yang terdapat dalam suatu lingkungan tertentu, khususnya dalam suatu organisasi. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni (1) sumber daya manusia (human resources), dan (2) sumber daya non manusia (non-human resources), yang termasuk didalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.¹ Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak.

Sesuai dengan firman Allah swt dalam al- Qur'an surat Al Anfal ayat 27

¹ Robert K.& Angelo K., Perilaku Organisasi, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hlm. 2

(#qçRqèfrB Ýw (#qãZtB#uä z`fïⒶ©✍\$# \$pkš%oor'~»tf
 öNä3İG»oY»tBr& (#pqçRqèfrBur tAqß™§ 9\$#ur ©!\$#
 ÇÈÈÈ tbqßJn=÷ès? öNçFRr&ur

*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*²

2.1.2 Seleksi Sumber daya manusia

2.1.2.1 Pengertian Seleksi Sumber Daya Manusia

Menurut sunarto seleksi sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam memilih sekelompok pelamar, orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. proses seleksi dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir pada saat diambil keputusan pengangkatan.³

Seleksi menurut Ambar Teguh Sulistiyani seleksi sumber daya manusia adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.⁴

Sedangkan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang

² Al-Qur'an dan Terjemahnya, Solo: PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri, 2009, hlm. 180.

³ Sunarto dan R Sahedhy Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: pena persada offset, 1987, hlm.50.

⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *op.cit*, hlm. 151.

memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.⁵

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi sumber daya manusia merupakan proses memilih dari serangkaian langkah kegiatan tes yang dilaksanakan untuk memutuskan pelamar diterima atau ditolak dalam suatu perusahaan. Proses seleksi ini untuk mengisi lowongan pekerjaan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi dan dimulai saat perusahaan melakukan pemilihan calon tenaga kerja dan berakhir pada saat ada keputusan terhadap lamaran tersebut.

Jadi setiap seleksi yang dilakukan untuk memilih pegawai-pegawai baru harus cermat dan obyektif agar karyawan yang diterima adalah karyawan yang mempunyai kualifikasi dan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik, sehingga pengendalian, pengembangan, dan pengaturan pegawai akan lebih mudah dilaksanakan.

Seperti yang dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Qhasas ayat 26

وَمِنْ آيَاتِنَا أَن نُّبَدِّلَ فِيهَا مَثَلًا لِّمَنْ كَفَرَ بِهَا أَلَّا يَحْمِلُوا غَمَّهَا إِلاَّ نَحْمِلُهَا نَحْنُ وَنَكْفُرُ بِهَا وَنَكْفُرُ بِهَا كَمَا كَفَرُوا بِهَا لَعَلَّ يَذَّكَّرُونَ

“Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata,”Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja

⁵ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management (Management Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: salemba empat, 2006, hlm. 261.

(pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.”⁶

Dalam ayat tersebut dapat dipahami bahwa dalam menyeleksi para calon tenaga kerja haruslah memilih mereka yang memiliki kekuatan, baik kekuatan fisik maupun non fisik tergantung jenis pekerjaannya dan memiliki sifat amanah (dapat dipercaya).

Seleksi SDM (sumber daya manusia) sangat penting karena tiga alasan sebagai berikut:⁷

1. Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM. SDM yang tidak memiliki kemampuan kecakapan atau keahlian tidak akan efektif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
2. Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan dalam menarik atau mengangkat SDM sebagai karyawan sangat besar. dalam suatu perusahaan kecermatan dalam proses seleksi akan menentukan keberhasilan SDM dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
3. Globalisasi yang disertai dengan revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi dan

⁶ Al Qur'an dan Terjemahnya, *opcit*, hlm. 388

⁷ Komang Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu 2012, Hlm. 70.

persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM yang berkualitas tinggi.

Tujuan dari seleksi karyawan menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah untuk mendapatkan :⁸

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan datang
11. Karyawan yang bekerja secara mandiri
12. Karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu
13. Untuk mengurangi tingkat absensi dan *turn over* karyawan

2.1.2.2 Kriteria dasar dalam seleksi sumber daya manusia

Untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil guna maka diperlukan kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yakni sebagai berikut:⁹

⁸ H.Malayu.S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:PT Bumi Aksara 1997, hlm. 55.

1. Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian tugas dan tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh para pelamar.

2. Seleksi harus efektif dan efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisien adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM yang tepat.

3. Seleksi berpedoman pada perencanaan sumber daya manusia

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang beberapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia.

4. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan.

Dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misalnya ketentuan

⁹ Komang Ardana, dkk, *Op.cit*, hlm. 70.

tentang melarang untuk memperkerjakan tenaga kerja dibawah umur.

5. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektivitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan.

2.1.2.3 Langkah-langkah dalam Proses Seleksi Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang P. Siagian langkah-langkah dalam proses seleksi sumber daya manusia sebagai berikut:¹⁰

1. Menerima surat lamaran

Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan penampilan, sikap dan factor-factor lain yang dianggap relevan. Dari kesan pertama inilah perekrut mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak. sebaliknya dengan kunjungan pertamanya ke organisasi, pelamar dapat memutuskan apakah ia akan melanjutkan keinginannya untuk berkarya di organisasi tersebut atau tidak.

2. Penyelenggaraan ujian

¹⁰ Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Bumi Aksara 2007, Hlm.137.

Berbagai ujian diselenggarakan dengan maksud untuk memperoleh informasi yang obyektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Ada tiga tes yang ditempuh para pelamar yaitu:

a. Tes psikologi

Ada berbagai jenis tes psikologi yang dimaksudkan untuk mengukur berbagai factor kepribadian dan diperuntukan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya.

b. Tes pengetahuan

Tes pengetahuan dimaksudkan untuk mengukur pengetahuan pelamar untuk mengukur berbagai hal, misalnya mengukur tes pengetahuan tentang teori dan praktek kepemimpinan, tes yang mengukur kemampuan atau pemahaman seseorang tentang ruang, waktu, angka-angka, dan kecekatan menangkap makna petunjuk verbal dan lain sebagainya.

c. Tes pelaksanaan pekerjaan

3. Tes wawancara

Pada dasarnya diselenggarakan dalam bentuk tatap muka antara seorang pewawancara dengan seorang pelamar. Dewasa ini dikenal paling sedikit ada lima jenis wawancara yaitu:

a. Wawancara tidak terstruktur

Dalam menyelenggarakan wawancara tidak terstruktur pewawancara tidak menyediakan sejumlah pertanyaan sebelumnya, pertanyaan biasanya berkembang sambil wawancara berlangsung.

b. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur yaitu pewawancara menyusun dan mempersiapkan serangkaian pertanyaan yang akan dipertanyakan kepada pelamar.

c. Gabungan antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.

Penggabungan kedua teknik tersebut mengambil manfaat dari keduanya.

d. Pemecahan masalah

Untuk mengukur kemampuan pelamar menyelesaikan suatu masalah tertentu, pelamar disodorkan suatu situasi problematik yang sifatnya hipotetikal. Setelah menyampaikan permasalahan,

pelamar diminta tanggapan tentang apa yang akan dilakukannya untuk mengatasi situasi tersebut.

e. Wawancara dalam situasi stress

Dalam hal ini pewawancara mengajukan berbagai pertanyaan yang menjenkelkan kepada pelamar. Dari sikap dan cara menjawabnya, pelamar akan membuktikan kemampuannya mennghadapi stress dalam melaksanakan tugasnya kelak.

4. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat reverensinya

Surat-surat reverensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dianggap relevan.

5. Evaluasi kesehatan

Evaluasi kesehatan dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.

6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya.

Penyelia melakukan wawancara dengan beberapa pelamar yang sudah terkebih dahulu diseleksi oleh perekrut.

7. Pengenalan pekerjaan

8. Keputusan atas lamaran

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah mengambil keputusan tentang lamaran yang masuk.

2.1.2.4 Teknik-teknik Dalam Proses Seleksi

Dalam proses seleksi ada teknik-teknik seleksi pegawai yang bertujuan untuk mengetahui kualitas SDM yang dimiliki calon pegawai, antara lain:¹¹

1. Tes Pengetahuan akademik

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi yang diberikan harus sesuai dengan bidang pendidikan dan tingkat pendidikannya, serta materi yang berhubungan tentang bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

2. Tes Psikologis

Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Tes psikologis yang diberikan antara lain: tes bakat, tes kecenderungan untuk berprestasi, tes minat bidang pekerjaan dan tes kepribadian.

¹¹ Dr.A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs., Msi., Psi, *op.cit*, hlm.35.

3. Tes wawancara

Tujuan wawancara seleksi adalah untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.

4. Tes kesehatan/ evaluasi medis

Praktek lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Dua cara umum ditempuh dalam proses ini, pertama pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. Cara kedua yaitu melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh ditempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.

Tujuan dari evaluasi medis antara lain

- a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis, apalagi menular.
- b. Memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya
- c. Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar.¹²

¹² Sondang P. Siagian, *op.cit*, hlm. 149

2.1.2.5 Jenis-jenis Seleksi

Jenis-jenis seleksi antara lain:

1. Seleksi administrasi

Yaitu berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:¹³

- a. Ijazah
- b. Riwayat hidup
- c. Domisili/ keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat lamaran
- e. Sertifikat keahlian, misalnya: komputer
- f. Pas foto
- g. Copy identitas (KTP, SIM, dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur
- j. Jenis kelamin
- k. Status perkawinan
- l. Surat keterangan dari dokter
- m. Akte kelahiran

2. Seleksi secara tertulis

- a. Tes kecerdasan (*Intelegensi test*)
- b. Tes kepribadian (*personal test*)

¹³ Veithzal rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta:Rajawali Pers 2009, hlm. 181

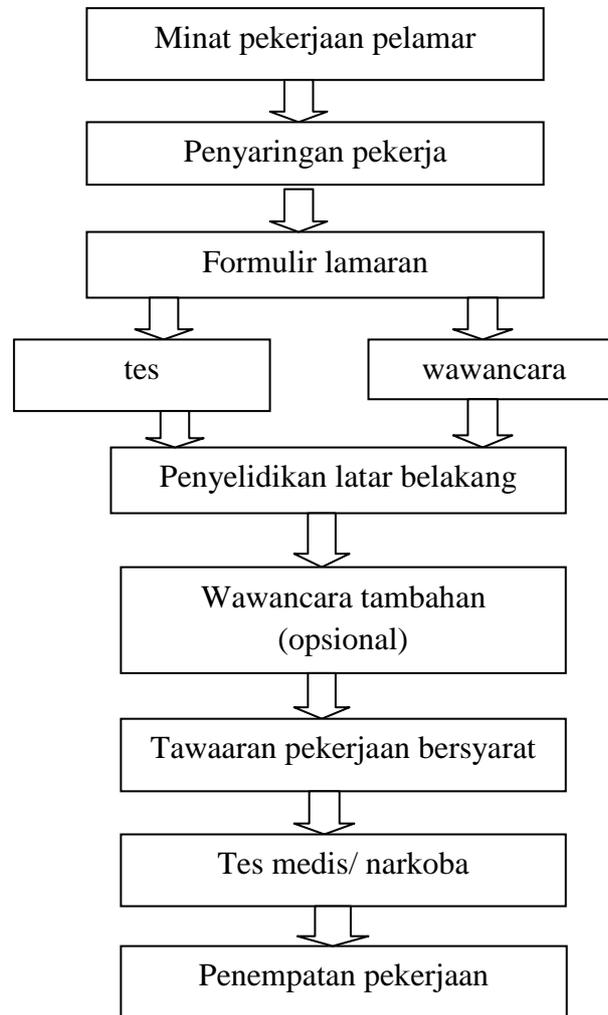
- c. Tes bakat (*Aptitude test*)
 - d. Tes minat (*Interest test*)
 - e. Tes prestasi (*Achievement test*)
3. Seleksi tidak tertulis terdiri dari:
- a. Wawancara
 - b. Praktik
 - c. Kesehatan/ medis

2.1.2.6 Diagram alir proses penyeleksian

Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik dan faktor-faktor lainnya.

Berikut ini menunjukkan diagram alir proses penyeleksian yang biasa terjadi dalam banyak organisasi.¹⁴

¹⁴ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *op.cit*, hlm. 269.

Gambar 2.1

1. Minat pekerjaan pelamar

Penyaringan pekerja-individu yang menginginkan pekerjaan dapat menunjukkan minat pekerjaan dalam beberapa cara. Biasanya, individu tersebut telah mengumpulkan resume lewat surat/ faks atau melamar sendiri dilokasi pemberi kerja.

2. Penyaringan pekerja

Banyak pemberi kerja mengadakan penyaringan pekerja guna manantukan apakah para pelamar memenuhi kualifikasi minimum untuk pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan.

3. Formulir surat lamaran

Formulir surat lamaran digunakan dimana-mana dan berupa banyak format yang berbeda-beda. Bila disiapkan dengan baik, formulir surat lamaran memiliki empat tujuan:

- a. Sebagai catatan keinginan pelamar untuk mendapatkan sebuah posisi.
- b. Sebagai profil pelamar yang dapat digunakan dalam wawancara.
- c. Sebagai catatan karyawan dasar untuk para p[elamar yang dipekerjakan.
- d. Sebagai penelitian terhadap evektivitas proses penyeleksian.

4. Tes penyeleksian

beberapa jenis tes yang berbeda digunakan sebagai bagian dari tes penyeleksian, berikut adalah kilasan dari jenis-jenis yang paling umum.

- a. Tes kemampuan
- b. Tes kepribadian

c. Tes kejujuran/ integritas

d. Wawancara penyeleksian

Wawancara penyeleksian para pelamar pekerjaan dilakukan untuk meendapatkan informasi tambahan dan mengklarifikasi informmasi yang dikumpulkan sepanjang proses penyeleksian.

5. Penyelidikan latar belakang

Penyelidikan latar belakang mungkin terjadi sebelum atau sesudah melakukan wawancara secara menyeluruh.

6. Pemeriksaan medis

Informasi medis atas para pelamar mungkin digunakan untuk menentukan kapabilitas visik dan mental individu tersebut dalam melakukan pekerjaan.

7. Memberi tawaran pekerjaan

Langkah terakhir dalam proses penyeleksian adalah pembuatan tawaran pekerjaan. Sering kali dilakukan melalui telepon, banyak tawaran pekerjaan disusun dalam surat dan dikirimkan kepada para pelamar.

2.1.3 Penempatan Jabatan Pegawai

2.1.3.1 Pengertian penempatan jabatan

Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi atau bagian personalia untuk

menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, ketrampilan atau kualifikasi tertentu.¹⁵

Menurut Schuler dan Jackson bahwa penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.¹⁶

Sedangkan menurut Ali Hasan penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan baru atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja.¹⁷

Berdasarkan pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa penempatan jabatan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.

¹⁵ Ambar Teguh Sulistiani Dan Rosidah, *op.cit.* hlm.151.

¹⁶Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi Abad Ke-21)*, Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama 1997. hal. 276

¹⁷ Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hlm. 154.

Sesuai dengan QS. An Nissa' Ayat : 58

(#r-Šxsè? br& öNä.ã āBù'tf ©!\$# "bÎ)
 #sCEÎ)ur \$ygÎ=÷dr& #'n<Î) İM»uZ»tBF{\$#
 (#qßJä3øtrB br& Ä"\$Z9\$# tû÷üt/ OçFôJs3ym
 ☞ä3Yàİètġ \$-KİèİR ©!\$# "bÎ) 4 ÉAô%oyèø9\$\$Î/
 ÇÎÑÈ #ZŽ ÅÁt/ \$Jè<ÿxœ tb%x. ©!\$# "bÎ) 3 y¾¼İmÎ/

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS. An Nissa' Ayat : 58)*¹⁸

Ayat diatas menjelaskan tentang sebuah amanat yang wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Jadi dalam penempatan seorang pegawai juga harus dilihat dari kemampuan dan keahlian seorang pegawai tersebut, sehingga apabila seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka ia akan lebih mudah dan cepat dalam menjalankan dan menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, sehingga tujuan dari perusahaan tempat ia bekerja akan lebih mudah tercapai.

¹⁸ Al Qur'an dan Terjemahnya, *opcit*, hlm. 87

2.1.3.2 Prosedur penempatan tenaga kerja

Menurut Siswanto prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan *output* pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan obyektif ilmiah.

Pertimbangan rasional merupakan *output* pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta, keterangan dan data yang dianggap representatif. Maksudnya pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan manajer personalia.

Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan keputusan yang didasarkan atas keterangan tentang diri karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.¹⁹

Untuk mengurangi dampak negatif dari sistem penempatan kerja, perlu di pertimbangkan beberapa hal :²⁰

¹⁹ Siswanto Sastrohadwiryono, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Bumi aksara, Jakarta: 1989, hlm.43

²⁰Sjafari mangkuprawira, *manajemen sumber daya manusiastrategik*, ghalia indonesia, jakarta selatan: 2004, hlm. 97.

1. Prosedur penempatan kerja harus ditentukan secara jelas dan diberitahukan secara langsung dan terbuka kepada seluruh karyawan dan jadwal waktunya harus jelas dan tepat.
2. Harus di nyatakan tentang spesifikasi pekerjaan yang di butuhkan. Semakin banyak spesifikasi yang dibutuhkan di duga semakin sedikit jumlah pelamar dan hal ini akan mempermudah perusahaan untuk menyeleksi.
3. Persyaratan aturan main dan kriteria keputusan penerimaan harus di ketahui pelamar secara jelas dan terbuka. Hasilnya harus segera di umumkan sesuai dengan jadwal waktu yang telah di tentukan sebelumnya.

2.1.3.3 Faktor-faktor Pertimbangan dalam Penempatan Karyawan

Seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan juga perlu dipertimbangkan beberapa faktor. Menurut Siswanto faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut :²¹

1. Faktor prestasi akademis

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana

²¹Siswanto Sastrohadiwiryo, *op.cit.* hlm 96

karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.

4. Faktor Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap

hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

5. Faktor Status Perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

6. Faktor Usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

2.1.3.4 Keuntungan Dengan Menempatkan SDM Yang Tepat

Dengan menempatkan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM itu sendiri. Keuntungan bagi perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kegiatan kerja.
3. Perusahaan memperoleh ide-ide baru dalam pengembangan perusahaan.
4. Terdapat suasana kerja yang harmonis, karena orang bekerja sesuai dengan bidangnya.

Keuntungan yang diperoleh bagi SDM dengan adanya penempatan yang tepat adalah:

1. Adanya kepastian untuk memulai bekerja.
2. Kesempatan untuk mengembangkan tenaga, pikiran untuk kepentingan perusahaan.
3. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri.
4. Meningkatkan disiplin, loyalitas dan rasa percaya diri serta tanggung jawab atas pekerjaan sesuai dengan kemampuan.

2.1.3.5 Hubungan Seleksi Dengan Penempatan Jabatan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan di dalam perusahaan, karena merupakan faktor

penggerak dalam pelaksanaan kerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk menghindari kesalahan, kekeliruan maupun penurunan produktifitas karyawan maka perusahaan perlu mengadakan proses seleksi dan penempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Seleksi merupakan proses memilih dari serangkaian langkah kegiatan tes yang dilaksanakan untuk memutuskan pelamar diterima atau ditolak dalam suatu perusahaan. Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksanakannya fungsi seleksi. Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap tidaknya (adanya rolling kerja) seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada dalam suatu perusahaan. Jika pada tahap rekrutmen dan seleksi dilaksanakan dengan benar mengikuti prosedur yang berlaku maka calon tenaga kerja yang akan ditempatkan pada posisi tertentu dalam perusahaan ini juga akan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses seleksi yang dilaksanakan dengan benar akan berpengaruh besar pada penempatan karyawan itu sendiri. Dalam proses seleksi

tersebut akan diketahui keahlian dari masing-masing calon tenaga kerja yang diseleksi melalui tes tertulis dan tes interview, sehingga besar pengaruhnya pada penempatan karyawan karena pihak perusahaan akan dengan mudah menempatkan calon karyawan tersebut dengan keahlian-keahlian yang dimiliki. Penempatan tenaga kerja yang tepat akan menghasilkan kualitas karyawan yang baik, dalam arti bahwa karyawan tersebut akan memenuhi produktifitas serta kinerja yang tinggi yang tentunya akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan karena tujuan-tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan seleksi dan ketepatan penempatan merupakan salah satu proses penting yang saling berhubungan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian Akhmad Munadin (052411018) yang berjudul Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja Dalam Perspektif Manajemen Syari'ah Pada Rumah Sakit Islam Kendal diperoleh kesimpulan bahwa proses rekrutmen, seleksi dan penempatan di Rumah Sakit Islam Kendal dilakukan secara sederhana namun cukup lengkap dan selektif. Dalam proses rekrutmen, seleksi

dan penempatan tenaga kerja di Rumah Sakit Islam Kendal sudah memenuhi kriteria manajemen syariah yaitu berupa sistem yang digunakan merekrut menggunakan sistem meryt dan carir. Sedangkan metode yang dipakai adalah menggunakan metode tertutup dan metode terbuka adapun yang paling dominan adalah metode terbuka. Sedangkan dalam proses seleksi dan penempatan tidak hanya menitikberatkan pada segi lahir (performance) keahlian saja tetapi juga mempertimbangkan aspek spiritual (nilai-nilai ketuhanan).²²

Sedangkan menurut Yuny Trisfina (0310323154) dengan judul *Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi Dan Ketepatan Penempatan Karyawan (Studi Pada Pasaraya Sri Ratu Kediri)*. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan dalam perusahaan, mengetahui masalah-masalah apa yang dihadapi pada Paasaraya Sri Ratu Kediri pada saat proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, serta untuk menganalisa dan memberikan usulan altenatif penyelesaian masalah terhadap proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan ketepatan penempatan karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.²³

²² Akhmad Munadin, *“Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja Dalam Perspektif Manajemen Syari’ah Pada Rumah Sakit Islam Kendal,”* Dalam Skripsi IAIN Walisongo Semarang 2011, diakses pada tgl 28 November 2013

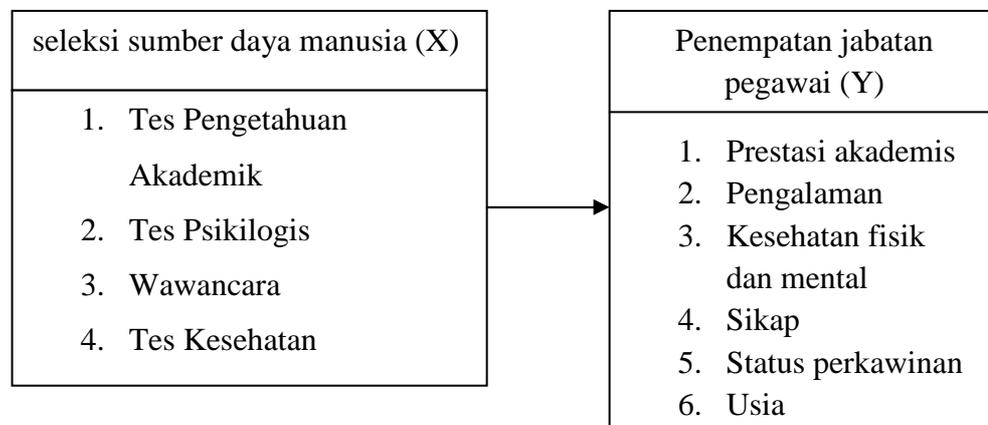
²³ Yuny Trisfina, *“Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi Dan Ketepatan Penempatan Karyawan (Studi Pada Pasaraya Sri Ratu Kediri).* Dalam Skripsi Universitas Brawijaya Malang 2011, diakses pada tgl 28 November 2013

Berdasarkan penelitian Azhar Firmansyah (105046101668) yang berjudul pengaruh pelaksanaan seleksi sumber daya manusia terhadap penempatan jabatan pegawai study pada BMT Taawun Cipulir diperoleh kesimpulan bahwa pada penelitian ditemukan bahwa penempatan posisi jabatan pegawai yang dilaksanakan oleh BMT Taawun Cipulir untuk menyesuaikan jabatan yang disesuaikan dengan SDM dan hasil pelaksanaan seleksi dengan beberapa ketentuan seperti pendidikan, pengalaman kerja, keadaan fisik pegawai, kecerdasan, kematangan diri, pengetahuan pekerjaan.²⁴

Penelitian ini memang memiliki kesamaan judul yaitu pengaruh seleksi SDM terhadap penempatan jabatan tetapi memiliki perbedaan yaitu tujuan, dimana peneliti tersebut bertujuan untuk mengetahui penerapan seleksi, penerapan penempatan dan pengaruhnya sedangkan penulis sendiri hanya ingin mengetahui pengaruh dari seleksi SDM terhadap penempatan, dilihat dari indikatornya juga berbeda antara variabel X dan Y, untuk teknik analisis datanya juga berbeda pada poin uji asumsi klasik, peneliti tersebut menggunakan uji asumsi klasik linearitas sedangkan penulis sendiri menggunakan uji asumsi klasik heterokedatisitas.

²⁴ Azhar Firmansyah, *Pengaruh Pelaksanaan Seleksi Sumber Daya Manusia Terhadap Penempatan Jabatan Pegawai Study Kasus BMT Taawun Cipulir*, Dalam Skripsi UIN Syarif Hidayatullah 2011, diakses pada tgl 28 November 2013

2.1.5 Kerangka Pemikiran Teoritik



2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.²⁵ Hipotesis penelitian mempunyai fungsi memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau *research question*.²⁶

Pada umumnya hipotesis dinyatakan dalam dua bentuk yaitu suatu hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan antara variabel yang dipermasalahkan (biasanya dilambangkan dengan H_0) dan suatu hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara variabel yang dipermasalahkan (biasanya dilambangkan dengan H_a).

Adapun hipotesis yang penulis simpulkan dalam penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh antara seleksi sumber daya manusia terhadap penempatan jabatan pegawai.

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), Cet, II, hlm.71

²⁶ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009), Cetakan ketujuh, hlm. 42