

## JENIS DAN FAKTOR PENEMPATAN KERJA

**Hariyanto**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto, Mojokerto Indonesia  
E-mail: hari.laborat@gmail.com

**Kharisma Rohmatulillah**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto, Mojokerto Indonesia  
E-mail: kharismarohmal@gmail.com

**Widiyoko Kariono**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah Mojokerto, Mojokerto Indonesia  
E-mail: widiyokokariona21@gmail.com

### ABSTRAK

Penempatan kerja adalah proses menempatkan seorang karyawan ke dalam posisi yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan. Jenis-jenis penempatan kerja pegawai, yakni: (a) promosi, (b) transfer, dan (c) demosi. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai adalah: (a) prestasi akademis, (b) pengalaman, (c) keterampilan, (d) kesehatan fisik dan mental, (e) status perkawinan, dan (f) usia. Akibat dari kesalahan penempatan diantaranya adalah: (a) Meningkatnya *Labour Turn Over* (LTO), (b) Timbulnya konflik, serta (c) Timbul atau meningkatnya angka kecelakaan kerja.

**Kata kunci:** Jenis, faktor, penempatan kerja.

Job placement is the process of placing an employee into a position that matches his knowledge, experience and skills. The types of employee work placements are: (a) promotion, (b) transfer, and (c) demotion. Factors that need to be considered in employee work placements are: (a) academic achievement, (b) experience, (c) skills, (d) physical and mental health, (e) marital status, and (f) age. The consequences of misplacement include: (a) Increased Labor Turn Over (LTO), (b) The emergence of conflicts, and (c) The emergence or increase in the number of work accidents.

**Keywords:** Types, factors, work placement.

### PENDAHULUAN

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan

tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengenai ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan. Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi. Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang disebut analisa jabatan (*job analysis*) yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip “Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat“.

Penempatan kerja sangat penting artinya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karenanya, dalam menunjang tujuan perusahaan maka penempatan kerja harus diperhatikan. Tidak mungkin karyawan memiliki kinerja yang rendah apabila memiliki pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Penempatan kerja menurut Hariandja (2005:156), merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sedang menurut Mathis dan Jacson (2006:262), penempatan kerja adalah menempatkan posisi seseorang pada posisi pekerjaan yang tepat. Pendapat lain mengemukakan bahwa penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut, sehingga calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan (Hasibuan, 2009:63)

Sastrohadirjo (2003:138), mengemukakan bahwa penempatan kerja adalah menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian. Dengan demikian, secara ringkas penempatan kerja adalah proses menempatkan seorang karyawan ke dalam posisi yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas,

serta prakarsanya akan berkembang. Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam mengenai jenis dan faktor penempatan kerja.

## **JENIS-JENIS PENEMPATAN KERJA**

Jenis-jenis penempatan kerja menurut Rivai (2004:211) adalah sebagai berikut:

### **1. Promosi**

Menurut Nurjaman (2014:152), “promosi adalah karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih tinggi, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasinya. Ada dua jenis promosi, yaitu:

#### **a. Promosi Berdasarkan Prestasi**

Promosi diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya pada masa lampau. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya. Menurut Sondang (2015:170), “promosi harus didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.” Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukanya tanpa resiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa seseorang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

#### **b. Promosi Sistem Senioritas**

Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerjaan senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Senior adalah pekerjaan yang mempunyai masa kerja paling lama diperusahaan tersebut. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah menghilangkan atau mengurangi promosi yang menyimpang.

Pengangkatan dalam jabatan biasanya didasarkan atas dasar: (a) Prestasi kerja, (b) Disiplin kerja, (c) Kesetiaan, (d) Pengabdian, (e) Pengalaman, (e) Dapat

dipercaya, dan (f) Adanya syarat obyektif lainnya sehingga seseorang diangkat dalam jabatan.

Menurut Sondang (2015:171), banyak organisasi yang menggunakan tiga pertimbangan dalam promosi jabatan, yaitu:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan,
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para karyawannya karena karyawan yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

## **2. Transfer**

Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang setara baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasinya. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang. Pendekatan yang kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Menurut Sondang (2015:172), dengan transfer para karyawan mendapatkan manfaat yang tidak kecil, antara lain dalam bentuk: (a) Pengalaman baru, (b) Pandangan yang lebih luas, (c) Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan, (d) Prolehan pengetahuan dan keterampilan baru, (e) Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional, (f) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi, (g) Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

## **3. Demosi**

Demosi menurut Nurjaman (2014:153), adalah “karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih rendah, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasinya”. Sondang (2015:173), mengatakan bahwa pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti: (a) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang

memuaskan, (b) Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Meskipun dalam promosi, transfer, ataupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja diperusahaan (bukan karyawan baru), mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatannya yang baru. Para karyawan tersebut telah memahami dengan baik aspek-aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan, dan sebagainya. Meskipun demikian, mereka pasti mengalami kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan barunya.

Transfer lebih bermanfaat bagi karyawan karena pengalaman kerjanya akan bertambah dan karyawan yang bersangkutan mempunyai keahlian baru. Dalam perspektif yang berbeda, mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi referensi untuk dipromosikan pada masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu,

Adapun demosi tidak pernah menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan atau kinerja yang tidak baik. Permasalahan yang timbul akibat demosi, yaitu karyawan yang bersangkutan akan kehilangan motivasi kerja atau dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang diputuskan oleh keputusan demosi. Disamping menimbulkan pengaruh negatif bagi karyawan yang lain, karyawan yang didomisi juga semakin tidak produktif dan loyalitasnya semakin berkurang.

#### **4. Job-Posting Programs**

*Job-posting program* memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang menarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM. Tujuan program *job posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta

membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan.

## **FAKTOR-FAKTOR PENEMPATAN KERJA**

Pegawai yang telah lulus seleksi kemudian akan ditempatkan oleh manajer dimana manajer perlu memperhatikan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai demi kelangsungan perusahaan. Manajer yang professional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki pegawai yang akan ditempatkan dalam satu tugas atau pekerjaan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

### **1. Faktor Prestasi Akademis**

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya.

Tenaga kerja yang mempunyai atau memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sedangkan bagi karyawan yang mempunyai prestasi akademis yang rendah, maka ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang memerlukan wewenang dan 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 menjadi bahan pertimbangan dalam menempatkan dimana yang bersangkutan harus bekerja.

### **2. Faktor Pengalaman**

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja

yang bersangkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

Tenaga kerja yang memiliki pengalaman, bisa langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan, mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relatif singkat, sebaliknya tenaga kerja yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Mereka perlu diberikan latihan dan petunjuk yang memakan alokasi waktu dan biaya yang tidak sedikit.

### **3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental**

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Tenaga kerja yang kondisi fisik dan mentalnya lemah/rendah sebaiknya ditempatkan pada bagian-bagian yang tidak begitu memerlukan tenaga yang kuat, jadi bukan pada bagian yang berat, seharusnya dicari tenaga kerja yang kuat dan benar-benar sehat jasmani dan rohaninya.

### **4. Faktor Status Perkawinan**

Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan. Seperti tenaga kerja wanita yang memiliki suami dan anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Jika telah memiliki anak, tenaga kerja bersangkutan ditempatkan tidak pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggal suaminya, baik perusahaan maupun kantor pusat perusahaan.

### **5. Faktor Usia**

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan sepenuhnya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan tenaga kerja bersangkutan. Tenaga kerja yang umurnya sudah agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak begitu mempunyai resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup

diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan masih energik sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan tenaga kerja yang tua.

Menurut Wahyudi (2011:32) dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor, sebagai berikut:

1. **Pendidikan**, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut: (a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan dengan syarat, (b) Pendidikan alternatif, artinya pendidikan lain yang apabila terpaksa dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pensisipan yang seharusnya.
2. **Pengetahuan**, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, pengalaman kerja sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. **Keterampilan**, yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.
4. **Pengalaman**, yaitu pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman ini dinyatakan dalam: (a) Pekerjaan yang harus dilakukan, (b) Lamanya melakukan pekerjaan itu, (c) Senioritas jabatan.

Sementara itu, Schuler dan Jackson (2010:276) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah keterampilan, kemampuan, preferensi dan kepribadian karyawan. Kepribadian mengacu pada campuran unik sejumlah karakteristik yang mendefinisikan seseorang dan menentukan pola interaksinya dengan lingkungan. kepribadian seseorang meliputi lima dimensi, yaitu: (a) Ekstraversi (*social, talkactive, assertive*), (b) *Agreeableness* (*good-nature*, kooperatif, dapat dipercaya), (c) *Conscientiousness* (tanggung jawab, mandiri, gigih, berorientasi pada hasil), (c) Stabilitas dan instabilitas emosi (ketegangan, merasa kurang aman, gugup), dan (d) Keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, perasaan seni, intelektual).

Perlu disadari penempatan bukanlah masalah sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya, tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga operasi perusahaan akan terganggu tidak saja untuk saat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

Pada hakikatnya apa yang menjadi sasaran proses penempatan pegawai ini adalah: (a) Untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia dalam perusahaan, (b) Agar orang yang ditempatkan ini tidak terombang-ambing lagi dalam menunggu dan apa yang akan dikerjakan, (c) Menempatkan orang yang tepat pada posisi dan tempat yang tepat, dan (d) Agar perusahaan dapat bertindak efisien dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang berhasil direkrut.

Akibat dari kesalahan penempatan diantaranya adalah: (a) Meningkatnya *Labour Turn Over* (LTO), (b) Timbulnya konflik, serta (c) Timbul atau meningkatnya angka kecelakaan kerja.

Adapun pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan karyawan tersebut didasarkan pada hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manager SDM. Sejumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan karyawan menurut Juni (2014:128), adalah :

- a. Manager SDM menyampaikan kepada bagian seleksi karyawan untuk melaksanakan seleksi calon karyawan guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi
- b. Atas pelaksanaan seleksi calon karyawan, bagian seleksi karyawan melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi karyawan kepada manager SDM yang merupakan pimpinan langsung karyawan
- c. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manager SDM mendelegasikan kepada bagian penempatan karyawan untuk menempatkan karyawan yang lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon karyawan

- d. Bagian seleksi calon karyawan memberikan hasil seleksi (calon karyawan yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan untuk menempatkan karyawan tersebut pada bagian yang tepat
- e. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan karyawan, bagian penempatan karyawan melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manager SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/pimpinan langsung kepada bagian penempatan karyawan.

## KESIMPULAN

1. Penempatan kerja adalah proses menempatkan seorang karyawan ke dalam posisi yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan
2. Jenis-jenis penempatan kerja pegawai, yakni: (a) promosi, (b) transfer, dan (c) demosi.
3. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai adalah: (a) prestasi akademis, (b) pengalaman, (c) keterampilan, (d) kesehatan fisik dan mental, (e) status perkawinan, dan (f) usia.
4. Akibat dari kesalahan penempatan diantaranya adalah: (a) Meningkatnya *Labour Turn Over* (LTO), (b) Timbulnya konflik, serta (c) Timbul atau meningkatnya angka kecelakaan kerja

## DAFTAR RUJUKAN

- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Hariandjah, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemaen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Grasindo
- <http://www.academia.edu.ac.id/pengaruhlingkungankerjadankarakteristikindividu terhadapkinerja.htm> [12/06/16]
- <http://www.lib.unnes.ac.id/analisishubungankarakteristikindividu,motivasikerjadanprofilkepeminpanterhadapkinerjapegawai.htm> [12/06/16]
- <http://www.repository.umsu.ac.id/pengaruhpenempatankerjaterhadapkinerjapegawai padadinasperindustriandanperdaganganprovinsiriau.htm> [12/06/16]
- Juni, Donni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia*, Bandung.

- P. Siagaan, Sondang. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara. Rineka Cipta.
- Robbins. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Silalahi, Ulber. 2002, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung. Mandar Maju
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.